

**MARIA CRISTINA MARCON**

**AS NOVAS PROPOSTAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A  
PARTICIPAÇÃO DO TRABALHADOR : Um estudo de caso, desenvolvido  
junto a uma unidade de alimentação e nutrição tipo concessionária, sob  
um enfoque ergonômico.**

Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho.

Florianópolis, 1997.

MARIA CRISTINA MARCON

**AS NOVAS PROPOSTAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A PARTICIPAÇÃO DO TRABALHADOR : Um estudo de caso, desenvolvido junto a uma unidade de alimentação e nutrição tipo concessionária, sob um enfoque ergonômico.**

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Área de Concentração Ergonomia - da Universidade Federal de Santa Catarina.




---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD

Coordenador do Programa

Banca Examinadora



---

Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr

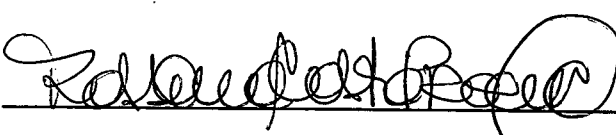
Orientador



---

Profa. Leila Amaral Gontijo, Dra

Membro



---

Prof. Rossana Pacheco da Costa Proença, Dra

Membro

Pessoas que sabem as soluções já dadas são mendigos permanentes. Pessoas que aprendem a inventar soluções novas são aquelas que abrem portas até então fechadas e descobrem novas trilhas. A questão não é saber uma solução já dada, mas ser capaz de aprender maneiras novas de sobreviver. (ALVES apud MACHADO, 1995, p.10)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Edgar e Ely, primeiros e eternos mestres que por sua dedicação, incentivo, exemplo e luta me fizeram acreditar na infinita possibilidade que nós, seres humanos, temos de causar mudanças, de realizar sonhos, de sermos sensíveis e solidários;

À Neila, minha irmã e amiga, que acompanhou toda esta trajetória e que sempre ofereceu o seu ombro, para que eu pudesse me refugiar nas horas de desespero e de escuridão. Às palavras — e foram muitas — que me fizeram acreditar que eu seria capaz de vencer esta etapa. À doação de seu tempo, que foi dedicado à leitura desta dissertação e discussão para que eu conseguisse sempre ter claro o caminho por mim escolhido. E, a sua grandiosa capacidade de ser essencialmente Humana na construção do conhecimento, da sensibilidade e vida;

Aos meus velhos amigos, que sempre foram solidários com minhas alegrias, incertezas e aflições;

Ao Itamar Luiz Schneider porque, sem dúvida, sem o seu interesse, amizade e empenho não teria sido possível a realização do estudo de caso, apresentado nesta dissertação;

A todos os seres humanos trabalhadores da unidade de alimentação e nutrição onde desenvolvi o estudo de caso que, com seu carinho, paciência e confiança participaram deste trabalho;

Ao Fonseca, pela discussão e orientação dada no decorrer de todo este estudo, possibilitando a sua concretização;

Às novas amigas que encontrei nos caminhos do mestrado e que propiciaram que as indiferentes e frias salas de aulas se tornassem aconchegantes;

Aos colegas do Departamento de Nutrição, que “carregaram o piano” garantindo o espaço necessário para a realização de meus estudos;

A todos os seres humanos que, direta ou indiretamente, me auxiliaram na realização de meu mestrado,

Meu muito obrigado.

## SUMÁRIO

<b>LISTAS DE QUADROS .....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>04</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>09</b>
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	09
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	09
<b>1.3 METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>2. AS UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO .....</b>	<b>14</b>
2.1 O SURGIMENTO DAS UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO NO BRASIL .....	14
2.2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO .....	20
<b>3. AS NOVAS PROPOSTAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>30</b>
3.1 ENRIQUECIMENTO DE CARGOS E TAREFAS .....	31
3.2 OS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS .....	33
3.3 PARTICIPAÇÃO: UM CAMINHO NA BUSCA DE UMA ATUAÇÃO CRÍTICA E CRIATIVA .....	35
3.3.1 A PARTICIPAÇÃO E O TAYLORISMO .....	36
3.3.2 RESSURGE A DISCUSSÃO DE PARTICIPAÇÃO .....	38
3.3.2.1 AS VÁRIAS MODALIDADES DE PARTICIPAÇÃO .....	39

3.3.3 COMO SE INSCREVE A PARTICIPAÇÃO NA ATUALIDADE.....	41
3.4 FLEXIBILIDADE: UMA PERSPECTIVA NA BUSCA DA PARTICIPAÇÃO	42
3.4.1 O TRABALHADOR E A FLEXIBILIDADE DE CONTRATO DE TRABALHO.....	44
3.4.2 FLEXIBILIDADE DE CARGOS E SALÁRIOS: UMA NOVA ESTRUTURA HIERÁRQUICA.....	46
3.4.3 FLEXIBILIDADE DE TAREFAS: UMA FORMA DE LEVAR O TRABALHADOR À POLIVALÊNCIA OU À MULTIQUALIFICAÇÃO .....	47
3.4.4 A FLEXIBILIDADE DE PRODUÇÃO.....	49
<b>4 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS ....</b>	<b>51</b>
4.1 A EMPRESA .....	52
4.2 A REALIDADE NA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO .....	55
4.2.1 A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES.....	56
4.2.2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	68
4.2.3 AS NOVAS TECNOLOGIAS E A QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES .....	73
4.2.4 FLEXIBILIDADE .....	77
4.2.5 TERCEIRIZAÇÃO .....	81
4.2.6 A ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA E A DUPLA JORNADA DE TRABALHO .....	82
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>85</b>
<b>6 PROPOSTAS DE NOVOS TRABALHOS .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AO ENCARREGADO DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA CONCESSIONÁRIA.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS NUTRICIONISTAS E SUPERVISORES DA UNIDADE “A” E AO GERENTE DE OPERAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA.....</b>	<b>95</b>

<b>ANEXO 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS TRABALHADORES OPERACIONAIS DA UNIDADE “A” .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>98</b>

**LISTA DE QUADROS:**

**Quadro 1: Distribuição física das diferentes áreas da unidade “A”, na empresa cliente.....54**

**Quadro 2: Horário de distribuição do almoço ou jantar e o número de comensais servidos, por turno de trabalho, da empresa cliente .....55**

**Quadro 3: Tipo e horário de distribuição da refeição .....79**



## RESUMO

Esta dissertação apresenta uma análise crítica das novas propostas de organização do trabalho, implementadas no processo de produção de refeições coletivas e o modo como tem se inscrito a participação dos trabalhadores, inseridos neste processo. Expõe a discussão dos conceitos, técnicas e métodos defendidos por tais propostas, como também a repercussão da efetivação destas sobre o trabalhador, de modo geral e sobre o trabalhador da unidade de alimentação e nutrição, em específico. Para tanto, realizou-se estudo de caso em uma unidade de alimentação e nutrição e, utilizando-se dos conhecimentos em Ergonomia e de entrevistas não-estruturadas e não-diretivas obteve-se, através do relato dos trabalhadores da unidade, a forma como as novas propostas organizacionais estão sendo efetivadas, bem como o modo pelo qual tem se inscrito a sua participação. Ao concluir-se este estudo, verificou-se que a implantação dos conceitos, técnicas e métodos operacionais defendidos em tese, por estas novas propostas gerenciais, não tem possibilitado a superação do poder de assujeitamento existente nas relações de trabalho, nem tampouco propiciado a participação de modo crítico e criativo, dos trabalhadores da unidade de alimentação e nutrição estudada.

## **ABSTRACT**

This dissertation is a critical analysis of the new proposals of job organization established in process of production collective meals and the way they are inserted in such process. It also shows the discussion of the concepts, technics and methods supported by those proposals, as well as its effects upon the labors, mainly on the ones in the catering. Using Ergonomics knowledge, non-structured and non-directive interviews, we obtained information from the labors about the new organizational proposals establishment and their participation on the process. So, we verified that the introduction of these concepts did not lead to an overcoming of the existing subjection power in the work relationships, and also it did not contribute help a critical and creative participation of the labors.

## CAPÍTULO 1.

### 1. INTRODUÇÃO:

Este estudo, utilizando-se dos conhecimentos em ergonomia e de seus instrumentos relacionados à análise do trabalho, traz a discussão das novas propostas de organização do trabalho.

O estudo que ora apresentamos está pautado por uma análise crítica destas propostas que, através da participação do trabalhador e flexibilização do processo produtivo, defendem a tese de que há necessidade da organização do trabalho atualmente, privilegiar os trabalhadores enquanto seres humanos. Isto se dará por meio do resgate da criatividade, da autonomia e da capacidade de tomar decisões, por parte dos trabalhadores, na realização de seu ofício.

O resgate destas questões — criatividade, autonomia, poder de decisão, etc. — no processo produtivo é defendido pelos propagadores das novas propostas organizacionais, como meio das organizações alcançarem maior produtividade e qualidade em seus produtos ou serviços oferecidos à sociedade.

Desta forma, de modo geral, tentamos unir na apresentação e contextualização do tema desenvolvido neste estudo, não só a discussão dos conceitos, técnicas e métodos defendidos por tais propostas mas, também, a repercussão destas sobre o trabalhador. Com isso, visamos perceber se tais mudanças organizacionais têm propiciado ou não a democratização e humanização das relações de trabalho.

Em um segundo momento, de forma particular, trazemos esta discussão para junto das unidades de alimentação e nutrição, com o objetivo de constataremos se as novas propostas organizacionais, difundidas atualmente na sociedade brasileira, têm possibilitado ou não, alterações nas relações de trabalho de modo a privilegiar a participação crítica e criativa dos trabalhadores, inseridos no processo de produção de refeições coletivas.

Para tanto, o desenvolvimento deste trabalho exigiu a realização de estudo de caso junto a uma unidade de alimentação e nutrição. Através das informações transmitidas pelos trabalhadores, somadas ao conhecimento adquirido no transcorrer de dezesseis anos de nossa atuação profissional relacionada sempre com as atividades desenvolvidas nas unidades, avaliamos se as mudanças gradativamente introduzidas na organização do trabalho no setor de refeições coletivas, tem possibilitado ou não o resgate do prazer, da autonomia, da criatividade, da valorização do trabalho, entre outros, para estes trabalhadores.

O fato de termos desenvolvido o referido estudo de caso somente em uma unidade de alimentação e nutrição, apesar de termos recorrido a outras

cinco organizações, ocorreu devido ao interesse demonstrado pela empresa em relação ao tema proposto, o que resultou na permissão de que sua instituição servisse de campo de estudo. No entanto, o fato deste estudo de caso ter sido realizado em uma única unidade de alimentação e nutrição não comprometeu o alcançar dos objetivos propostos por esta análise, apesar de sabermos que haveria uma sistematização maior de dados sobre o setor, se tivéssemos conseguido desenvolver a mesma em mais de uma organização.

O trabalho que ora apresentamos está assim estruturado:

O capítulo 1 é onde apresentamos: a introdução, a justificativa, os objetivos e a metodologia.

Na introdução apresentamos rapidamente o tema de estudo desta dissertação, bem como o modo pelo qual esta está estruturada.

Na justificativa discutimos os motivos que nos levaram a escolher o tema de nosso estudo, bem como a importância do mesmo.

Ao apresentarmos os objetivos traçamos o que pretendíamos alcançar com este estudo, junto à unidade de alimentação e nutrição.

Na metodologia descrevemos os passos realizados para obtermos as informações necessárias para o desenvolvimento do referido estudo e a aquisição dos subsídios teóricos capazes de municiar as análises e conclusões aqui apresentadas.

No capítulo 2, buscamos caracterizar as unidades de alimentação e nutrição de acordo com seus objetivos e tipo de gestão, sua organização do trabalho a partir de uma contextualização crítica do momento político, social e econômico em que as mesmas surgem no cenário brasileiro, bem como as modificações pelas quais estas têm passado em busca de sua adequação as leis do mercado econômico.

O capítulo 3 apresenta a discussão teórica sobre as novas propostas de organização do trabalho que, contrapondo-se à organização científica do trabalho, reconhece que para as empresas atingirem a produtividade e qualidade exigidas atualmente pelo mercado econômico mundial, há necessidade da discussão da qualidade interagir com as categorias<sup>1</sup> flexibilidade e participação. Nesta discussão, aprofundamos o modo pelo qual as novas propostas de organização do trabalho têm sido implementadas nas empresas, como repercutem sobre os trabalhadores e se têm propiciado, ou não, uma participação crítica e criativa do trabalhador no processo produtivo.

No capítulo 4, apresentamos a empresa onde realizamos o estudo de caso, sua importância no setor de alimentação coletiva do município onde está situada, a organização do trabalho existente na unidade e o modo como

---

<sup>1</sup> FERREIRA (1986, p. 369), ao se referir a Kant, define categoria como sendo “o conjunto de conceitos fundamentais do entendimento”.

estão sendo introduzidas as modificações organizacionais na mesma. Neste capítulo também é apresentado o relato crítico das observações feitas durante a realização do estudo que tem, no depoimento dos trabalhadores da unidade de alimentação e nutrição, evidências de como estão sendo introduzidas as novas propostas de organização do trabalho e o quanto estas têm propiciado, ou não, a democratização e humanização das relações de trabalho.

No capítulo 5, apresentamos as conclusões a que chegamos, a partir de uma análise crítica, resultante da interação entre as informações provenientes tanto da referência bibliográfica por nós utilizada, como dos relatos dos trabalhadores e das observações realizadas junto à unidade de alimentação e nutrição que nos serviu de campo de estudo.

No capítulo 6, apresentamos as propostas de novos trabalhos, que julgamos necessários de serem desenvolvidos na unidade de alimentação e nutrição por nós estudada.

## 1.1. JUSTIFICATIVA:

O setor de alimentação coletiva tem, nestas duas últimas décadas, sofrido modificações quanto à tecnologia representada por equipamentos, técnicas e métodos operacionais, resultando em mudanças no modo de organizar o trabalho desenvolvido nas unidades de alimentação e nutrição<sup>2</sup>. Estas mudanças sempre representaram a tentativa do setor, a exemplo das demais indústrias brasileiras, em acompanhar as modificações que se processam no mercado tanto nacional como internacional. Na década de 80, fomenta-se a discussão de técnicas e métodos operacionais que assegurassem maior controle higiênico-sanitário e microbiológico às refeições produzidas pelas unidades de alimentação e nutrição tornando-se a mesma o centro das atenções.

Assim, observa-se a crescente preocupação em definir normas e especificações quanto ao recebimento dos gêneros, seu armazenamento e fluxo, bem como de itens relacionados à higiene dos manipuladores de alimentos e à limpeza das áreas de trabalho, com a intenção de diminuir os riscos de contaminação.

Em geral os cursos de controle de qualidade em sistemas de alimentação são mais voltados para aspectos epidemiológicos e pouco preocupados em dar instrumental técnico para que possa ser realizado. Visando preencher essa lacuna, a presidente da Associação Paulista de Nutricionistas (Apan), Alzira Neves Borin e Maria Angélica Coquemala, do Conselho Técnico da entidade, ministram curso diferenciado [...]

A idéia do curso é manter o controle de qualidade em todo fluxograma do alimento, desde sua chegada na empresa até ser servido ao comensal. Aí se inclui também treinamento ao fornecedor [...]

Para dar esta orientação, o nutricionista deve observar as condições de transporte da matéria prima [...]

Depois de recebidos, os alimentos devem passar por um processo de higienização, antes de serem armazenados, para se evitar uma supercontaminação interna. [...]

Outro problema muito comum nas câmaras, conforme Maria Angélica, é a mistura de produtos cozidos e crus. [...] O ideal seria haver divisões específicas para cada tipo de alimento [...].

Outra preocupação do curso é com os resíduos, o destino que deve ser dado ao lixo [...], e como fazer a limpeza e sanitização da cozinha. (Garantia de qualidade. 1989, p.10-12)

Com a chegada dos anos 90, a preocupação com maior qualidade e controle higiênico-sanitário da alimentação produzida, ganha dimensões ainda maiores junto ao setor de refeições coletivas em decorrência da discussão, que se processava na sociedade brasileira, sobre a necessidade de definir ações que visassem à efetivação do Código de Defesa do Consumidor.

<sup>2</sup> As unidades de alimentação e nutrição também são conhecidas pela denominação de cozinhas industriais, serviços de nutrição e dietética, serviço de alimentação e dietética, serviço de alimentação e nutrição, serviço de nutrição, serviço de dietética, serviço de alimentação coletiva, alimentação coletiva e restaurante industrial.

Desta forma, passam a ser implementadas no processo produtivo de refeições coletivas, técnicas mais precisas quanto ao controle higiênico-sanitário, nutricional e microbiológico, tais como: as técnicas de Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle - APPCC<sup>3</sup> e as Boas Práticas na Prestação de Serviços - BPPS.<sup>4</sup>

Concomitantemente, no início da década de 90, as unidades de alimentação e nutrição fomentaram, a exemplo das demais empresas nacionais, mudanças no processo produtivo. Estas tinham o objetivo de fazer frente à concorrência tanto nacional como internacional a que estavam agora expostas, em decorrência da consolidação da política de abertura de mercado a produtos internacionais, efetivada pelo governo brasileiro no final dos anos 80.

Assim, com o intuito de aumentar a capacidade competitiva das empresas, ganha espaço, junto à sociedade brasileira, a discussão de novas propostas de produção. Entre elas, destacam-se as que se apresentam como alternativas à organização científica do trabalho, uma vez que defendem, em sua tese, a participação do trabalhador e a flexibilização do processo produtivo como meio das organizações alcançarem maior produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

Na busca pela qualidade, a participação e a flexibilização são apontadas como instrumentos possibilitadores para promover uma democratização e humanização nas relações entre o capital e o trabalho. Através destas, haveria uma descentralização de poder, ocasionada pela democratização das informações; uma quebra na rígida hierarquia existente nas organizações; uma valorização do ser humano pelo resgate do prazer, do valor social do trabalho e da criatividade do trabalhador; um estímulo para a autonomia e tomada de decisões pelo trabalhador; um aumento do sentimento de cooperação entre os mesmos pelo desenvolvimento do trabalho em grupos; uma mão-de-obra polivalente; uma rotatividade de tarefas; uma interação entre qualidade de vida e de trabalho, etc.

Ao modelo taylorista-fordista em crise, alternativas organizacionais têm se desenhado, todas elas tendo como características o fato de privilegiar o trabalho de grupo, de equipe, a polivalência e a rotação de tarefas, contrariamente ao modelo taylorista-fordista de especialização e divisão do trabalho. Outra característica comum a esses modelos é a de propor uma

<sup>3</sup> Segundo BRYAN (1992, p. 5), "el sistema de evaluación por análisis de los peligros en puntos críticos de control (APPCC) responde a una metodología sistemática de identificación, evaluación y control de peligro y enfoca de manera racional el control de los peligros microbiológicos de los alimentos, evitando los numerosos defectos inherentes al método de inspección y las servidumbres de las pruebas microbiológicas. Al centrar la atención en los factores que afectan directamente a la inocuidad microbiológica de un alimento, suprime el despilfarro de recursos en consideraciones extrañas, garantizando al mismo tiempo el logro y mantenimiento de los niveles deseados de inocuidad y calidad."

<sup>4</sup> De acordo com ARRUDA (1996), as BPPS são normas, técnicas e métodos operacionais que permitirão de modo eficiente e seguro, obter-se produtos e serviços de inquestionável condição higiênico-sanitário.

modalidade de envolvimento do trabalhador que não seja imposto ou autoritário mas que seja um envolvimento incitado (caso do modelo japonês) ou negociado, com participação sindical (caso dos modelos suecos ou italianos e, também, alemão ou francês). (HIRATA, 1994, p. 34)

Deste modo, as empresas de refeições coletivas começam a implementar ações que visam reduzir seus cargos hierárquicos, ou a rever suas políticas salariais com o objetivo de diminuir o *turn over* existente no setor, possibilitando a efetivação de programas continuados de qualificação de mão-de-obra, ou seja, programas permanentes de treinamento, entre tantas outras modificações.

Também as referidas empresas iniciaram a introdução, em seu processo produtivo, de equipamentos mais modernos, com comandos possíveis de serem programados, fornos que combinam o vapor e o calor seco, cozinhas modulares, etc.

Estas modificações no processo produtivo de refeições coletivas têm exigido uma maior qualificação da mão-de-obra porque agora faz-se necessário que o trabalhador tenha um maior conhecimento para operar os modernos equipamentos, acesso às informações para que possa tomar decisões frente a imprevistos e autonomia para criar soluções. Enfim, que o trabalhador deixe de ser passivo diante de seu trabalho, assumindo uma postura mais participativa.

Observávamos, também, através da leitura de bibliografia especializada, que eram as unidades de alimentação e nutrição tipo concessionária<sup>5</sup> — prestadora de serviços — as que mais rapidamente introduziam mudanças em seus processos produtivos e que, entre as unidades tipo autogestão<sup>6</sup> — unidade que é atividade-meio — a terceirização era mais freqüente.

A motivação para terceirizar os serviços de alimentação pode ser a mais variada possível e depende do porte, da natureza e dos objetivos da empresa. [...]. Pesquisa realizada por uma empresa de consultoria especializada de janeiro a agosto deste ano, em um universo de 212 empresas com 500 a cinco mil funcionários, mostra que metade delas já entregou a especialistas o restaurante funcional. (Terceirizar pela qualidade, 1993, p. 38)

No entanto, nem através de trabalhos desenvolvidos junto a diferentes unidades de alimentação e nutrição ou em consultas à bibliografia

<sup>5</sup> Unidade de alimentação e nutrição tipo concessionária, caracteriza-se por ser uma prestadora de serviços que tem na produção de refeições o seu produto principal, ou seja, a refeição é a mercadoria a ser comercializada.

<sup>6</sup> Unidade de alimentação e nutrição tipo autogestão é considerada na Nutrição como a unidade que é atividade-meio. A produção da alimentação não é a atividade principal da empresa. Exemplo deste tipo de administração de uma unidade de alimentação e nutrição, é uma empresa que tem na produção de roupas a sua atividade principal, mas tem uma unidade responsável por fornecer alimentação a seus trabalhadores. A própria empresa de vestuário é a responsável por administrar e gerir todos os recursos necessários para a produção da alimentação. E a unidade de alimentação e nutrição estará integrada às políticas gerais da empresa.



especializada conseguimos avaliar se as modificações que estavam sendo implementadas no processo produtivo de refeições coletivas tinham garantido a democratização e humanização na relação capital/trabalho.

Percebíamos, sim, que a introdução das mudanças organizacionais gradativamente efetivadas nas unidades estava muito mais relacionada à preocupação de assegurar uma maior qualidade aos serviços prestados e uma melhor otimização dos recursos disponíveis garantindo a produtividade desejada e a capacidade competitiva da empresa.

Este fato fica evidenciado, quando a diminuição dos cargos hierárquicos é apresentada como uma alternativa para garantir o aumento da capacidade de competir das unidades de alimentação e nutrição e, não, para superar a extrema divisão existente entre quem planeja e executa representando, para os executores, um trabalho repleto de tarefas monótonas, repetitivas, de conteúdos pobres e desgastantes tanto física quanto psicologicamente para o trabalhador.

Nem mesmo os equipamentos com maior tecnologia e as novas técnicas e métodos operacionais introduzidas se mostraram capazes de garantir uma flexibilização da produção que apontasse para uma relação menos autoritária, favorecendo a autonomia, a tomada de decisão, o resgate do valor social do trabalho, a criatividade, a satisfação e a interação entre qualidade de vida e de trabalho, para os trabalhadores.

Verificávamos, sim, o aumento da produtividade das empresas de refeições coletivas, da expansão deste setor, das parcerias que algumas empresas nacionais estavam fazendo com empresas internacionais, da diminuição do *turn over* alcançado por algumas unidades de alimentação e nutrição, etc.

De 90 para cá, o crescimento no mercado nacional tem sido de 20% a 30% ao ano e movimenta cinco bilhões de dólares ao ano, o que representa 1% do Produto Interno Bruto.[Dados fornecidos pelo diretor da Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas, Aberc]. (Quem sabe, põe a mesa, 1994, p. 29)

Isto demonstrou que a incorporação gradativa das novas propostas organizacionais, por parte das unidades de alimentação e nutrição, tem proporcionado uma maior qualidade e produtividade, capacitando estas a enfrentarem a concorrência existente no mercado, tanto interno quanto externo.

Diante desta realidade nasceu o interesse em estudarmos, mais detalhadamente, estas novas propostas organizacionais. Isto porque os trabalhos desenvolvidos até este momento, junto às unidades de alimentação e nutrição, estão relacionados a técnicas, métodos operacionais e avaliação ambiental de postos de trabalho, não contemplando, portanto, o modo como os trabalhadores das mesmas percebem o seu trabalho.

Neste momento, quando as novas propostas organizacionais começam a ser implementadas no processo produtivo de refeições coletivas, buscamos identificar, através da fala dos trabalhadores das unidades de alimentação e nutrição, como eles percebem estas propostas inseridas em seu universo de trabalho e se as identificam como possibilitadoras, ou não, dos caminhos para a sua participação crítica e criativa dentro deste processo. Tal busca tem sua importância na medida em que estas novas propostas defendem, em suas teses, uma relação mais humana e democrática entre o trabalho e o capital.

Este estudo ganha relevância, na medida em que os trabalhadores das unidades de alimentação e nutrição, que em sua maioria são do sexo feminino, já possuem conhecimento sobre o preparo de refeições construído em sua vivência diária. Quando ingressam nestas unidades, porém, se vêem inseridos em um processo produtivo autoritário gerido por técnicas e normas inflexíveis e uma divisão entre quem planeja e executa. Esta divisão representa, para os mesmos, a execução de tarefas parcializadas ao mesmo tempo que exige um conhecimento diferenciado do saber gerado no seu dia a dia, que é o manuseio de equipamentos — panelões tipo autoclaves, fritadeiras, máquinas de lavar bandejas, etc. — e de procedimentos necessários para assegurar a qualidade higiênico-sanitária, microbiológica e nutricional das refeições.

Esta realidade vivenciada pelos trabalhadores das unidades de alimentação e nutrição colabora para a separação entre o conhecimento adquirido em sua vivência e o conhecimento exigido no desenvolvimento de suas tarefas, alienando o mesmo de sua capacidade de criar, analisar, tomar decisões, produzir saberes em sua relação com o trabalho, com os demais trabalhadores e no seu dia a dia. Tal separação, segundo ROSA (1994) contribui para que o trabalhador não tenha claro o valor de seu ofício e o quanto este está relacionado com sua vida.

Somente através de uma participação crítica e criativa do trabalhador no processo produtivo, em particular, e na sociedade de modo geral, é que este poderá conquistar uma maior consciência de si mesmo e do mundo que o cerca. Assim, de acordo com DELUIZ (1995), terá a possibilidade de resgatar a sua autonomia, sua criatividade, seu poder de decisão, o valor social de seu trabalho, reconhecimento, prazer, entre outros fatores.

## **1.2. OBJETIVOS:**

### **1.2.1. Objetivo Geral:**

Analisar as novas propostas de organização do trabalho, existentes no processo de produção de refeições coletivas, buscando identificar a possibilidade de uma participação crítica e criativa, por parte do trabalhador.

### **1.2.2. Objetivos Específicos:**

Discutir teoricamente as repercussões das exigências ocasionadas pelas novas teorias organizacionais, sobre o trabalhador;

Aprofundar a discussão das novas propostas de organização do trabalho, de modo a identificar se as mesmas propiciam a participação, o resgate do valor social do trabalho, do prazer, da autonomia, do poder de decisão e criatividade do ser humano trabalhador;

Construir e aplicar um instrumento de análise que permita verificar se a organização do trabalho existente em uma unidade de alimentação e nutrição privilegia ou não, a participação crítica e criativa do trabalhador.

### 1.3. METODOLOGIA:

Ao realizarmos um estudo sobre as modificações que estão sendo propostas pelas diferentes teorias gerenciais no processo produtivo e, conseqüentemente, na organização e nas condições de trabalho, fomos orientados pelas seguintes questões:

- No processo produtivo, que modificações as atuais propostas gerenciais defendem em sua tese?
- Qual a repercussão destas mudanças sobre a organização do trabalho?
- As modificações na organização do trabalho têm se processado de modo a possibilitar a participação crítica e criativa dos trabalhadores?
- Como estas atuais propostas gerenciais estão sendo incorporadas pelo setor de refeições coletivas?
- A partir da incorporação destas propostas gerenciais, quais as alterações geradas, na organização do trabalho na unidade de alimentação e nutrição a ser estudada?
- Qual a dimensão destas modificações quanto à organização do trabalho e à participação crítica e criativa dos trabalhadores da unidade a ser estudada?
- O conhecimento em ergonomia possibilita criarmos os instrumentos de estudo necessários para avaliarmos estas questões?

A partir destas questões, fez-se necessário uma revisão bibliográfica onde buscamos aprofundar o conhecimento sobre as propostas organizacionais discutidas atualmente na sociedade brasileira, o modo como estas estão sendo incorporadas pelas organizações, bem como a repercussão destas sobre o trabalhador.

Abordamos também, temas relacionados ao trabalhador e sua relação com o trabalho, bem como aos fatores que levam os mesmos a manifestarem sentimento de frustração, insatisfação, medo, desinteresse, insegurança e tantos outros no desenvolvimento de seu ofício.

Recorremos ainda, à bibliografia que discutisse metodologias de investigação, com o objetivo de subsidiar a escolha dos instrumentos adequados para a realização deste estudo qualitativo, nas suas diferentes etapas.

Para tanto, utilizou-se bibliografia existente em diferentes áreas de conhecimento tais como: nutrição, ergonomia, economia, educação, psicologia, sociologia, metodologias de investigação, engenharia de produção e administração, entre outras.

Após a revisão bibliográfica ficou evidenciado que a adoção, por parte das empresas, das atuais propostas de produção tem ocasionado mudanças tanto na organização como nas condições de trabalho. Mudanças estas que têm representado, para os trabalhadores alterações significativas relacionadas tanto à qualidade de vida quanto de trabalho.

Tal revisão bibliográfica também deixou claro que os conhecimentos em ergonomia possibilitariam não só a construção dos instrumentos de coleta e análise para a realização deste estudo mas, também, forneceriam subsídios para a discussão da realidade encontrada na unidade de alimentação e nutrição a ser estudada.

M A ergonomia, segundo MONTMOLLIN (1990), WISNER (1987), VERDUSSEN (1978) entre outros, coloca o ser humano trabalhador como centro dos estudos relacionados ao trabalho, buscando humanizar o mesmo, de modo a torná-lo mais adaptado ao trabalhador.

M Preocupa-se a ergonomia não somente com as condições de trabalho — análise das condições físicas do trabalho — mas, também, com a sua organização. De acordo com IIDA (1995), WISNER (1987) entre outros, a ergonomia procura analisar o conteúdo das tarefas, os ritmos impostos aos trabalhadores, a divisão do trabalho, as relações de poder, as relações interpessoais, fatores estes que concorrem para a desmotivação e insatisfação dos trabalhadores, no exercício de sua profissão.

Posteriormente à revisão bibliográfica, realizamos estudo de caso envolvendo uma empresa de refeições coletivas tipo concessionária, com o objetivo de perceber tanto o modo pelo qual vêm sendo introduzidas estas novas propostas organizacionais, quanto a percepção que o trabalhador tem sobre as mesmas.

Também buscamos, através deste estudo de caso, entender como a estrutura organizacional assumida pela unidade de alimentação e nutrição estudada poderia influenciar, ou não, na compreensão que o ser humano trabalhador desta unidade tem de seu ofício e da possibilidade deste participar crítica e criativamente do processo produtivo de refeições coletivas.

Apesar de inicialmente termos tentado desenvolver tal estudo de caso junto a mais de uma empresa de refeições coletivas, o fato de apenas uma empresa ter servido de campo de estudo não prejudicou o objetivo deste, uma vez que a realização do mesmo em mais de uma unidade de alimentação e nutrição, permitiria apenas uma maior sistematização de dados sobre o setor.

Assim, utilizando-se dos conhecimentos em ergonomia e de metodologia de investigação, foi realizado, em um primeiro momento, um estudo dos vários documentos da empresa relacionados às políticas gerais: pessoal, salários, compras, organograma, formulários internos, fluxo de informações, etc, com o objetivo de traçar um perfil da mesma.

Após esta etapa, utilizando-se da técnica de entrevista não-estruturada, estabelecemos um roteiro de questões, privilegiando aspectos que julgamos importantes de serem coletados, no momento da entrevista, deixando em aberto a possibilidade das questões previamente formuladas serem desdobradas, de acordo com as informações repassadas durante a mesma.

A definição do uso da técnica de entrevista não-estruturada ocorreu devido à mesma possibilitar um relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador, de modo que as informações sejam decorrentes de uma conversação, livre de uma maior censura por parte tanto do entrevistado quanto do entrevistador.

Nas entrevistas não-estruturadas, o pesquisador, através do estabelecimento de uma conversação amigável com o entrevistado, busca levantar dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, selecionando-se os aspectos mais relevantes de um problema de pesquisa. (BARROS e LEHFELD, 1990, p.58)

O roteiro da entrevista previa questões relacionadas ao entrevistado; à empresa; à hierarquia; aos benefícios sociais oferecidos aos trabalhadores pela mesma; à jornada de trabalho; ao número de trabalhadores da empresa e sua alocação; política de recrutamento e seleção; treinamento; uniforme; salários; acidentes de trabalho; morbidade; absenteísmo; rotatividade de mão-de-obra e questões relacionadas ao sindicato da categoria.

Tais temas se justificam pela sua relação direta com o sentimento de satisfação, reconhecimento, interesse, motivação, valorização do trabalho, segurança, adaptação do trabalhador a sua tarefa, participação, entre outros, que podem estar presentes ou não no trabalho, representando para o trabalhador na realização de seu ofício condições menos ou mais penosas, repercutindo estas em sua saúde tanto física quanto mental.

A entrevista não-estruturada — roteiro anexo 1 e anexo 2 — foi aplicada ao responsável pelo Departamento de Pessoal, ao gerente responsável pela área de produção de refeições da empresa, aos nutricionistas e aos supervisores da unidade de alimentação e nutrição onde desenvolvemos nosso estudo de caso.

Para a coleta de dados junto aos demais trabalhadores da unidade de alimentação e nutrição, utilizamos a metodologia de entrevista não-diretiva, onde estabelecíamos o tema da conversação a ser entabulada sem, no entanto, impedir a manifestação livre dos mesmos.

A entrevista não-diretiva se caracteriza por permitir ao pesquisador, segundo G. MICHELAT, “[...] captar informações mais profundas ou menos censuradas. Esta técnica tem a capacidade de facilitar o afloramento de dados corrigidos de afetividade e emoções.” (MICHELAT apud BARROS e LEHFELD, 1990, p.58)

Tal metodologia possibilitaria, também, identificar a percepção do trabalhador quanto à organização do trabalho e se esta privilegia sua

participação de modo crítico e criativo, permitindo percebermos a imagem operatória que o trabalhador apresenta em relação ao seu trabalho. "É a partir desta imagem operatória que o trabalhador colhe informações, decide, segue uma estratégia e age ou deixa o processo técnico prosseguir". (WISNER, 1987. p. 81)

Os temas abordados nestas entrevistas — roteiro anexo 3 — estavam relacionados ao próprio entrevistado, seu cargo e suas atribuições, progressão funcional, a quem estava subordinado, turno de trabalho, se as informações recebidas eram suficientes para o desenvolvimento de suas tarefas, treinamento, morbidade, acidentes de trabalho e avaliação sobre as mudanças que estão se processando na unidade de alimentação e nutrição.

Também foi realizado um acompanhamento dos trabalhadores da unidade no desenvolvimento de suas tarefas, onde tivemos a oportunidade de observar entre tantas outras questões, as posturas adotadas pelos trabalhadores, o tempo de duração da tarefa, os deslocamentos realizados durante a mesma, os registros utilizados na empresa, as relações interpessoais mantidas entre os trabalhadores e destes com a chefia, o conhecimento do trabalhador sobre o seu trabalho, o conhecimento operacional e o modo de utilização dos equipamentos existentes na unidade.

A observação destes fatores se fez necessário, pois os mesmos podem contribuir para o sentimento de insatisfação, desmotivação, desinteresse e não participação por parte do trabalhador, em relação ao seu trabalho.

Após o término da coleta de dados, os mesmos foram compilados e analisados, tendo por referência o estudo bibliográfico realizado anteriormente a esta fase.

As conclusões e sugestões apresentadas têm por base a análise da realidade encontrada na unidade de alimentação e nutrição.

## **CAPÍTULO 2.**

### **2. AS UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO:**

No transcorrer dos tempos, as unidades de alimentação e nutrição — principalmente as unidades do tipo concessionária — vêm modificando seu processo produtivo numa tentativa de se adequar aos novos padrões de produtividade e qualidade, colocados por um mercado econômico que cada vez mais exige que as organizações sejam capazes de oferecer aos consumidores variações em seus produtos, a baixo custo operacional.

As unidades de alimentação e nutrição tipo concessionárias têm na refeição seu principal produto a ser comercializado, ou seja, a refeição produzida é a mercadoria a ser negociada. Assim, este tipo de unidade de alimentação e nutrição sente a necessidade de remodelar-se mais rapidamente, com o propósito de atender às exigências de um mercado consumidor e, desta forma, fazer frente à concorrência nacional e internacional.

Já as unidades tipo autogestão, por terem na produção de refeições coletivas um benefício oferecido a sua clientela, modificam-se mais lentamente, de acordo com as políticas e diretrizes determinadas pela organização da qual fazem parte.

Deste modo, veremos neste capítulo que as unidades de alimentação e nutrição, de acordo com seus objetivos e tipo de gestão, têm respondido diferenciadamente às modificações do mercado econômico nacional — abertura de mercado, globalização de mercado, etc.

Nesta parte do estudo, buscaremos descrever a organização do trabalho nas unidades de alimentação e nutrição, a partir de uma contextualização crítica do momento histórico, político e econômico do Brasil quando do surgimento das primeiras unidades e as transformações que têm se processado no interior das mesmas, com vistas a se adequarem às exigências do mercado econômico.

#### **2.1. O surgimento das unidades de alimentação e nutrição no Brasil:**

Ao falarmos especificamente sobre o processo produtivo de refeições coletivas e as alterações que ocorreram desde o surgimento das unidades de alimentação e nutrição no cenário brasileiro até os dias atuais, devemos antes relacionar o aparecimento das mesmas e a estruturação da indústria nacional. Após isto feito, podemos avançar na compreensão do modo como se organiza o trabalho nestas unidades.

Para compreendermos o modo como se organiza o trabalho nas unidades de alimentação e nutrição e as alterações que ocorreram desde



seu surgimento até os dias atuais, faz-se necessário uma discussão mais prolongada em relação à trajetória das mesmas no cenário nacional.

As unidades de alimentação e nutrição surgem no Brasil, na década de 20, quando o país começa a reestruturar suas indústrias na tentativa de fortalecê-las, apesar de ainda manter, como sua principal atividade econômica, a agricultura baseada na monocultura do café e agropecuária.

A introdução da eletricidade, por representar a possibilidade de modificações no processo produtivo através da introdução de equipamentos com comandos elétricos, foi um dos fatores impulsionadores da nascente indústria nacional.

No entanto, outros fatores, tanto de ordem econômica quanto social, contribuíram para a reestruturação industrial brasileira. Foram eles: a crise da monocultura do café, o êxodo rural, o crescente número de desempregados e o agravamento das condições de vida dos trabalhadores.

A crise da monocultura do café, na verdade, foi a consequência de uma crise na economia agrícola que vinha se desenhando, desde o século XVIII, na sociedade brasileira. Pautou-se nas modificações que vinham se processando, ao longo dos tempos, nas relações econômicas internacionais que, paulatinamente, estavam substituindo as transações econômicas com base na agricultura, por transações baseadas na indústria.

Tais modificações, na base das relações econômicas internacionais, levaram o governo brasileiro a se voltar para a indústria nacional como forma de se adequar às novas exigências do mercado econômico.

O fato mais significativo da crise que se processa na economia agrícola, foi o êxodo dos trabalhadores rurais para as cidades o que contribuiu, ainda mais, para o agravamento da crise econômica e social que o país atravessava.

Como resultado deste êxodo, os trabalhadores rurais vinham para a cidade em busca de emprego nas indústrias. Estas, não apresentavam condições de absorver a mão-de-obra agrícola quer pela pouca capacidade produtiva — as indústrias dispunham de tecnologia obsoleta, de poucos recursos financeiros e não contavam com a possibilidade de obterem apoio financeiro do Estado —, quer pela inadequação desta mão-de-obra às atividades industriais, resultando em um crescente número de desempregados e no agravamento das condições de vida dos trabalhadores.

Frente a esta realidade, os trabalhadores passaram a fortalecer o nascente movimento sindical, empreendendo movimentos reivindicatórios, tanto no campo quanto nas cidades. Lutaram por melhores condições de vida e de trabalho — jornadas de trabalho menores que 12 horas; instalações menos insalubres; ritmo menos intenso; descanso semanal; maiores salários; garantia à assistência médica, etc. —, e implementação de políticas econômicas e sociais que propiciassem uma maior exigüidade social.

Diante destes fatos, o governo brasileiro, em ação conjunta com os empresários da época, adotou medidas políticas na intenção de proporcionar condições para que as indústrias se desenvolvessem.

No entanto, tal desenvolvimento industrial só aconteceria pela modernização gerada por um modelo de produção diferente do existente até então.

Ocorre, então, a transferência do modelo de produção difundido nos Estados Unidos e Europa, para o interior da iminente indústria nacional. Isto representou a introdução de equipamentos com tecnologias que não eram conhecidas pelo operário brasileiro, trazendo como consequência imediata a inadequação da mão-de-obra, já que esta se mostrava incapaz de atender às necessidades das indústrias.

A inadequação da mão-de-obra nacional às necessidades dessa nova indústria moderna deve-se ao fato de que a mesma, em sua maioria, era formada por agricultores desempregados das lavouras de café que não possuíam qualquer experiência relacionada ao trabalho realizado nas fábricas.

Este fato fez com que se criasse uma dependência da mão-de-obra estrangeira, sendo necessário atraí-los para o Brasil através de ofertas de melhores salários, moradia, etc, com o intuito destes supervisionarem e ensinarem os trabalhadores brasileiros a operarem tais equipamentos.

Os primeiros empresários nacionais, porém, não importaram somente equipamentos dos países desenvolvidos. Importaram, também, técnicas e métodos de organizar o trabalho com o propósito de lhes possibilitar um aumento de produtividade e qualidade dos produtos, maior acúmulo de capital e um meio de impor maior disciplina aos trabalhadores.

Tal organização do trabalho estava pautada nos conceitos desenvolvidos por Frederick W. Taylor, denominada de administração científica ou taylorismo ou, ainda, organização científica do trabalho.

A primeira ação concreta para a introdução do taylorismo no Brasil, por parte do empresariado, foi a criação, em 1924, do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. Seguindo a proposta de organização do trabalho predominante na sociedade brasileira da época, este Liceu selecionava e treinava os trabalhadores de acordo com os princípios tayloristas de produção.

A ênfase dada na implementação dos princípios tayloristas, no Brasil, foi a educação e a disciplina a ser adotada pelo trabalhador visando a maximização de sua força de trabalho e a retirada de seu poder reivindicatório e de organização. Obtém-se, assim, um trabalhador economicamente rentável e socialmente dócil.

Do sistema de administração científica foi enfatizado, no Brasil, os aspectos "educacionais" e "disciplinares", objetivando a formação do "novo trabalhador" adequado à industrialização nascente. (SEGNINI, 1986, p.87).

Somente no início da década de 30, sob uma política liberal adotada pelo governo de Getúlio Vargas, os empresários brasileiros começam a ter uma ação mais estruturada para a solidificação da indústria brasileira e a implementação do taylorismo, no processo produtivo.

Em 1931 é fundado o Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT, sob a direção de empresários paulistas e com o objetivo não mais de selecionar e treinar os trabalhadores somente, mas sim de divulgar e implementar os preceitos e técnicas tayloristas de produção.

Para tanto, o IDORT dissemina, no seio da sociedade brasileira através dos meios de comunicação escritos e falados, a necessidade de organizar o trabalho de modo científico e preciso como meio de tornar o Brasil uma nação independente, mais próspera e com maior exigüidade social.

Este discurso também alcança o ensino tanto universitário quanto técnico que, pautado na ciência, busca a formação de mão-de-obra adequada às necessidades da indústria nacional.

Com o objetivo, de amenizar as constantes manifestações realizadas pelos trabalhadores e manter a tranqüilidade social, política e econômica necessária para a reestruturação que o país enfrentava, o Estado começa a desenvolver, neste período, os Serviços de Alimentação Coletiva, sob gerência do Serviço de Alimentação da Previdência Social - SAPS.

Tais serviços, assumindo uma forte característica assistencialista, passam a implementar programas de distribuição de refeições gratuitas, atendendo trabalhadores, militares, doentes e presos.

Alguns empresários, seguindo o exemplo do Estado, adotam a distribuição de refeições a seus funcionários. Para gerenciar as cozinhas industriais de suas empresas trouxeram trabalhadores estrangeiros, a exemplo das demais indústrias nacionais, devido à falta de especialização da mão-de-obra nacional.

Tão forte era essa tendência do empresariado brasileiro de trazer mão-de-obra estrangeira, que o governo edita em 1931, com o propósito de restabelecer a ordem, "Lei dos 2/3". Esta lei que obrigava as indústrias a manterem, nos seus quadros de pessoal, 2/3 de trabalhadores brasileiros. Além disso o governo criou leis que dificultavam a entrada de trabalhadores estrangeiros no Brasil.

Na verdade, o governo tenta, com estas leis, principalmente a de imigração, enfraquecer o iniciante movimento sindical brasileiro que tem justamente na experiência estrangeira o seu nascedouro. Os trabalhadores estrangeiros, por conviverem já há bastante tempo com os princípios da

organização científica do trabalho, em seus países de origem, conheciam as consequências diretas que sua implementação trazia para as condições de vida e de trabalho.

Sabiam os trabalhadores estrangeiros que a desapropriação de seu conhecimento sobre o trabalho representava a incapacidade de interferir no processo produtivo e que o empresário tinha, assim, condições de impor ritmos de trabalho que lhes garantiam o acúmulo de capital.

No entanto, tais leis demoraram a ser cumpridas devido, tanto à necessidade de trabalhadores qualificados para certas atividades industriais, quanto pela não qualificação da mão-de-obra brasileira.

Este fato, acirrou a preocupação de formação da mão-de-obra brasileira por parte dos empresários que viam, nesta medida, as possibilidades de diminuir a dependência da indústria por trabalhadores estrangeiros e impedir a influência destes no movimento sindical.

Com o intuito de fortalecer a difusão e implementação do taylorismo, o Estado, unindo-se aos esforços empreendidos pelos empresários, cria o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1939, que tem como objetivo a organização das repartições federais e formação dos administradores públicos.

No meio empresarial, os esforços para a formação do trabalhador resultaram, em 1942, na fundação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI - e o Serviço Nacional da Indústria - SESI.

Começam então, no Brasil, a ser formados trabalhadores especializados nas mais diversas áreas. E, em 1941, adequando-se a esta busca por especialização, forma-se a primeira turma de nutricionistas, denominados, na época, de educadores sanitários ou dietistas e tendo, como principal área de atuação, a hospitalar.

O próprio modelo usado para a formação dos então educadores sanitários ou dietistas, estava pautado na divisão do trabalho, tanto técnico quanto social, estabelecendo para este profissional a responsabilidade de educar e administrar os restaurantes. Cabia ao médico especializado em alimentação e nutrição a função de orientar, planejar, supervisionar e desenvolver pesquisas nesta área, determinando deste modo as atribuições do profissional nutricionista.

A cozinha industrial do SESI — criada em 1947 — tinha como objetivo fornecer alimentação aos trabalhadores. A partir desta criação, a área de alimentação coletiva ganha expressão na atuação do profissional nutricionista.

À medida que o mercado para as unidades de alimentação e nutrição expandia-se, a característica assistencialista, predominante no início das

mesmas, foi sofrendo modificações dando origem a quatro tipos classificados de acordo com seus objetivos. Segundo FELIPE, (1996, p.3), os tipos são:

**“Industrial:** O alimento é o produto principal da empresa, representando a mercadoria a ser vendida. A produção da refeição caracteriza-se por ser a atividade-fim da empresa. Exemplo deste tipo de UAN, [unidades de alimentação e nutrição] são as rotisseries, congelados e indústrias.

**Institucional:** Tem como objetivo a recuperação da força de trabalho, pois a UAN é da empresa. A produção de refeições não é atividade principal da empresa, representa uma atividade-meio.

**Social:** Tem como objetivo a manutenção do estado nutricional e educação alimentar. A produção de refeições pode ser a atividade-fim ( ex. : SESI/SESC) ou meio ( ex. : Creches, Asilos, Escolas)

**Hospitalar:** Tem como objetivo a recuperação da força de trabalho e recuperação da saúde. A produção da alimentação, a exemplo da Social, pode ser uma atividade-fim ou meio. ”

E, quanto às formas de gestão, segundo a mesma autora, podem ser classificadas em:

**“ Refeições Convênios:** Estas refeições convênios caracterizam-se por administrar contratos com restaurantes e similares e fornecer às empresas, os serviços dos mesmos, através de vales, onde o preço da refeição está estipulado.

**Autogestão:** Caracteriza-se pela empresa gerenciar sua própria Unidade. Necessita das instalações, departamento de compras, controle de qualidade, treinamento de pessoal e manutenção da área de equipamentos. Apresenta mão-de-obra treinada, com salários mais altos e alta produtividade. Tem como vantagem custo menor e melhor higiene e, como desvantagem, as reclamações diretas à empresa, o desvio da atenção da atividade-fim para a atividade-meio e problemas de *“Head Count”*.

**Gestão:** Denominamos também de concessionárias. A concessionária é a fornecedora de alimentação. Se o cliente dispõe de área física e equipamentos, a concessionária providenciará o restante necessário para a produção das refeições e caso o cliente não disponha de área e equipamentos, a alimentação poderá ser transportada. ”

Tendo as unidades de alimentação e nutrição surgido, no cenário nacional, quando o movimento para a propagação e implementação dos preceitos da administração científica do trabalho ganhavam força, estas se organizaram obedecendo tais preceitos, independentemente de seus objetivos e tipo de gestão.

## 2.2. A organização do trabalho nas unidades de alimentação e nutrição:

A organização científica do trabalho se revelou, de acordo com GORZ (1989), BRAVERMAN (1981) entre outros, a base para a estruturação de todo o tipo de trabalho institucional.

Obedecendo aos princípios do taylorismo, as unidades de alimentação e nutrição se estruturaram com base em fluxogramas, rotinas, roteiros, normas, técnicas, organogramas, etc, de modo a garantir que a refeição produzida seja distribuída no horário pré-estabelecido pela direção da empresa.

O funcionamento do serviço é explicado pela descrição de fluxogramas, rotinas de trabalho, controle, roteiros, normas, manuais, custos, legislação, recursos humanos etc., os quais estão envolvidos direta ou indiretamente, com o processo de produção de refeições.

O planejamento de refeições é estudado com base no estabelecimento dos padrões de cardápios, os quais, por sua vez, se baseiam nos recursos disponíveis, aí incluídos os financeiros, materiais, humanos etc. (VIANA, 1996, p.23)

Tal estruturação orientou uma rígida hierarquia que contribuiu para o estabelecimento de uma extrema divisão entre quem planeja e quem executa determinando, inclusive, a política salarial que, por sua vez, está relacionada com os diferentes cargos existentes na unidade.

Nesta divisão do trabalho coube ao trabalhador cientificamente capacitado, no caso o nutricionista, determinar as técnicas e métodos operacionais adequados para a produção das refeições, bem como a definição do perfil do trabalhador a ser selecionado para desenvolver determinadas tarefas na unidade.

Assim, obedecendo a uma das idéias de Taylor, procura-se o trabalhador certo para uma certa atividade.

Deste modo, quando o trabalhador ingressa na unidade só lhe cabe realizar o que já foi previamente estabelecido pelo planejamento, não lhe sendo dada a possibilidade de interferir neste processo.

A organização do trabalho, assim estruturada, nega ao trabalhador a possibilidade de se adaptar livremente ao trabalho. Isto representa, um fator de tensão porque o trabalhador deverá cumprir o que está determinado, tendo exigida a constante atenção ao que lhe foi prescrito.

As atividades dos trabalhadores estão divididas em várias partes, que em um fluxo contínuo, garantem a produção das refeições.

Esta parcialização da tarefa do trabalhador faz com que o mesmo venha a desenvolver atividades repetitivas e monótonas. O resultado é uma tarefa pobre em conteúdo, o que representa desgaste físico e psíquico para o trabalhador.

[...]O trabalho repetitivo cria a insatisfação, cujas conseqüências não se limitam a um desgosto particular. Ela é de certa forma uma porta de entrada para a doença, e uma encruzilhada que se abre para as descompensações mentais ou doenças somáticas...(DEJOURS,1987.p.133)

Este desgaste é expresso, por um lado, de acordo com SOUSA (1990), através da fadiga resultante do ritmo de trabalho imposto ao trabalhador, uma vez que o tempo de execução de suas atividades está diretamente relacionado aos horários de distribuição das refeições, o que pode ocorrer em intervalos de 2 horas até o máximo de 6 horas, compreendidos entre o início das atividades até a distribuição da alimentação.

O ritmo de trabalho aumenta quando ocorre algum imprevisto na produção, como a falta ou o atraso na chegada de gêneros necessários para a confecção do cardápio, defeito no equipamento, ausência de trabalhadores, etc. Estes imprevistos levam os trabalhadores operacionais a terem acrescidas, às suas tarefas rotineiras, as atividades necessárias para garantir a confecção do cardápio, a ser distribuído nos horários pré-estabelecidos pela direção da empresa.

A inflexibilidade dos horários de distribuição das refeições é um fator gerador de pressão sobre todos os trabalhadores da unidade porque, independentemente da atividade que este desenvolva, a tarefa terá que estar finalizada antes da distribuição das refeições.

Desta forma, é comum observarmos os trabalhadores das unidades estarem freqüentemente olhando para o relógio, a fim de controlarem o tempo disponível para a confecção das preparações, o que leva, às vezes, a chefia a determinar mudanças operacionais com o objetivo de garantir que o horário de distribuição seja mantido.

Estas mudanças nos procedimentos operacionais, normalmente resultam, para o trabalhador, em um maior deslocamento na unidade, maior número de equipamentos e/ou utensílios a serem utilizados e maior manipulação do alimento, o que aumenta o risco de contaminação.

A adoção deste procedimento por parte da chefia traz como conseqüência direta o aumento do risco de acidentes, devido à intensificação do ritmo de trabalho; o maior desgaste físico — pelo acréscimo de tarefas àquelas diariamente exercidas e que deverão ser cumpridas no mesmo espaço de tempo — e um desgaste psíquico. Este último, dá-se pelo acirramento do controle exercido pela chefia sobre o trabalhador, para que o mesmo cumpra, conforme o determinado, as novas tarefas a ele atribuídas.

Este desgaste, segundo SOUSA (1990), tanto físico quanto psíquico, representa para o trabalhador da unidade de alimentação e nutrição uma perda na sua qualidade de vida já que resulta em doenças como artrites, amenorréia, gastroenterites, perda de memória, dificuldade de concentração, apatia, depressão e alcoolismo, entre outras.

Outro fato observado no processo produtivo de refeições coletivas e relatado em bibliografia especializada é o discurso da desqualificação da mão-de-obra existente nas unidades, sendo apresentada como uma das maiores dificuldades a serem enfrentadas na produção de refeições coletivas.

Desta forma, o discurso da necessidade do trabalhador ser treinado, periodicamente, para apreender o modo correto de realizar a tarefa prescrita é amplamente difundido entre os gerentes, supervisores e nutricionistas. Além disso, a desqualificação da mão-de-obra passa a ser a explicação apresentada pela maioria dos empresários, para a baixa remuneração existente no setor de alimentação coletiva.

No entanto, este discurso de desqualificação está pautado, em um primeiro momento, no entendimento de que as atividades desenvolvidas nas unidades de alimentação e nutrição são uma continuidade da cozinha doméstica. Deste modo, é dificultada a percepção de que a produção de refeições coletivas está inserida no processo de produção capitalista, como qualquer outra organização.

O caráter doméstico conferido às atividades desenvolvidas em uma unidade de alimentação e nutrição tem por base a própria percepção das atividades do nutricionista junto às mesmas, difundida na sociedade brasileira quando da criação dos primeiros cursos de nutrição na década de 40, sob responsabilidade do SAPS.

Tal percepção está nos documentos relacionados tanto à divulgação quanto ao processo de seleção dos cursos da época. Tais cursos estavam direcionados especificamente à população feminina e apontavam como vantagem para as mulheres o fato das atividades técnicas desenvolvidas junto às unidades de alimentação e nutrição serem de grande valia para suas atribuições domésticas, além de se assemelharem a estas. Além disso, há o fato de até os dias atuais, existir uma predominância do sexo feminino, no processo produtivo de refeições coletivas.

O folheto referia-se à profissão como "( ... ) *novo campo profissional e de magníficas possibilidades aberto às moças deste país ( ... )*". O artigo básico, ao referir-se à profissão, identifica na carreira uma oportunidade para a mulher aperfeiçoar suas tarefas domésticas: "*O curso básico de nutrição oferece conhecimentos científicos e técnicos da mais alta valia, principalmente para a mulher. No terreno profissional enquadra-se ele dentro de suas afinidades naturais femininas, sendo a profissão, sob muitos aspectos, uma dilatação de suas funções domésticas. Para a mulher que não deseja seguir carreira profissional, cursos de nutrição oferecem preparo utilíssimo para o controle da economia doméstica e saúde da família.*" (ORNELLAS apud VIANA, 1996, p.16)



Em um segundo momento, o discurso da desqualificação está pautado na separação existente entre o conhecimento formal e informal e a conseqüente negação do conhecimento informal<sup>7</sup>.

A negação do conhecimento denominado de informal, gestado nas relações diárias entre os seres humanos, deste com o meio que o cerca, com o seu trabalho, etc, deve-se ao fato de que na sociedade, o conhecimento apontado como o único capaz de determinar soluções para os problemas existentes, é o conhecimento repassado nas escolas, universidades, etc, ou seja, nos espaços formais.

No entanto, a formalização do conhecimento desconsidera que os seres humanos sempre detiveram na alimentação a premissa de sua sobrevivência. Esta necessidade levou, no decorrer da história da humanidade, à descoberta de novas fontes de alimentos, bem como de técnicas que os tornavam possíveis de serem utilizados.

Deste modo, historicamente, os seres humanos têm acumulado conhecimento sobre a alimentação, sobre a forma de preparo dos alimentos e como essa tem que ser composta.

Quando o ser humano, enquanto trabalhador, ingressa na unidade de alimentação e nutrição, o conhecimento produzido na vivência do seu dia a dia é totalmente desprezado pelo estabelecimento de rígidas técnicas e normas a cumprir, obrigatoriamente.

Então, o trabalhador se vê excluído de qualquer nível de participação. A exclusão é garantida por uma estruturação hierárquica que estabelece, para aqueles que ocupam cargos de chefia, o poder de planejar, controlar e decidir e, para os demais trabalhadores, a incumbência de realizar o que é prescrito.

O trabalho, assim organizado, leva o trabalhador a graus diferenciados de insatisfação, criados pelo sentimento de pouca valorização de seu trabalho, pela impossibilidade de criação e pela imposição de procedimentos técnicos que cada vez mais têm contribuído para o aumento da alienação e do sofrimento do trabalhador.

No entanto, apesar de observarmos nas unidades de alimentação e nutrição o discurso da desqualificação da mão-de-obra e da rígida estrutura

---

<sup>7</sup> Em ergonomia, o conhecimento formal e informal está representado quando discute-se os sistemas homens-tarefas por compreender, de acordo com GONTIJO e SANTOS (1994, p.51), “não só as máquinas e suas manifestações (condições técnicas de trabalho), mas também as condições organizacionais e ambientais de trabalho.” Segundo estes mesmos autores, ao citarem POYET, consideram: “A **tarefa prescrita**: trata-se do conjunto de objetos, procedimentos, métodos e meios de trabalho, fixados pela organização para os trabalhadores. É o aspecto formal e oficial do trabalho, isto é, o que deve ser feito e os meios colocados à disposição para a sua realização.

A **tarefa induzida ou redefinida**: é a representação que o trabalhador elabora da tarefa, a partir dos conhecimentos que ele possui dos diversos componentes do sistema. É o que o trabalhador pensa realizar. Pode-se falar, neste caso, em tarefa real ou efetiva.”(POYET appud GONTIJO e SANTOS, 1994, p.51-52)

hierárquica impedir a participação do trabalhador e a democratização das informações, a chefia utiliza-se do conhecimento gerado pelo trabalhador, resultante da interação deste com o seu trabalho e de suas vivências.

A utilização do conhecimento do trabalhador por parte da chefia ocorre através da formalização, no processo produtivo, da utilização de planilhas onde o trabalhador deve anotar as quantidades de gêneros utilizados na elaboração da preparação. Ocorre também, de forma verbal, quando a chefia busca saber junto ao trabalhador da unidade, da aceitação da refeição servida por parte do comensal, bem como do tempo necessário para a cocção de determinada preparação, entre outras informações.

Este conhecimento denominado pela chefia de informal, possibilita que a mesma desloque um trabalhador de uma área de produção para outra, independentemente das atividades ali desenvolvidas e sem qualquer orientação. Esta atitude permite que seja suprida a falta de outro trabalhador, imprevisto que pode causar atrasos na finalização do preparo das refeições e, por vezes, o déficit de recursos humanos comumente existente nas unidades.

Em trabalhos realizados em Serviços de Alimentação e Nutrição revelou-se que, aliada à ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças ou “queixas” relacionadas ao trabalho, encontrou-se: falta de espaço para executar a operação, deslocamentos excessivos, [...], ritmo de trabalho intenso pelo insuficiente número de pessoal, manutenção deficiente de equipamentos, [...]. (SOUSA, 1990, p.11)

Entretanto, este conhecimento informal que possibilita à unidade superar os imprevistos e garantir a produção, volta para o trabalhador travestido em uma linguagem técnica, ou melhor, científica, repleta de denominações, significados e conceitos que os trabalhadores não reconhecem. Por isso, impossibilitam o trabalhador de se perceber como criador de conhecimento e, portanto, capaz de interferir no processo produtivo.

A mudança de percepção e conceitos de si mesmo e do meio no qual está inserido, possibilitaria ao ser humano trabalhador compreender seu poder de realização e sua capacidade de prover mudanças. Assim, pode assumir uma postura mais reivindicativa, deixando o papel de “figurante” para assumir o papel de “ator”, na conquista de sua cidadania.

Desta forma, a unidade de alimentação e nutrição se caracteriza, bem como as demais instituições, por uma organização que privilegia a capacidade física do trabalhador, vendo-o apenas como uma das tantas “engrenagens” que tornam possível a realização do trabalho.

Esta organização, que visa a maximização da capacidade de realizar trabalho contida em cada ser humano trabalhador, tem representado, para o mesmo, insatisfação, angústia, depressão, sofrimento expresso tanto psicologicamente — stress, ansiedade, apatia, etc — , como fisiologicamente — doenças renais, cardíacas, vasculares, etc.

No entanto, na década de 80 surge, no cenário nacional a discussão da necessidade de reformulação do processo produtivo, pautado no conceito de uma gestão pela qualidade total. Nesta, a participação, a polivalência do trabalhador e a flexibilização da produção são apontadas como formas das empresas alcançarem maior produtividade e qualidade. Começamos, então, a ouvir discursos de necessidade de mudanças no interior das unidades de alimentação e nutrição, com o objetivo de torná-las mais modernas e competitivas.

Entre os diferentes tipos de unidades de alimentação e nutrição existentes, foram as concessionárias as que mais rapidamente incorporaram tais propostas, resultando em modificações em sua relação com o cliente, passando de fornecedoras de alimentação para prestadoras de serviços.

Diante deste fato, surgem novas formas de contrato entre as concessionárias e os clientes que, segundo FELIPE (1996, p.08), são:

“Mandato Puro: A concessionária efetua as compras em nome da cliente e fornece mão-de-obra e cobra taxas de administração. Este tipo de administração exige confiança entre as partes envolvidas. E tem como vantagem para o cliente a maior flexibilidade de escolha no cardápio.

Mandato de Preço Fixo/Garantido ou Gestão Integral: A concessionária efetua compras em nome do cliente, o que exige um alto grau de confiança entre as partes. A forma de pagamento pelo serviço prestado é a diferença entre o preço estabelecido anteriormente e o custo total da refeição. Assim, se houver necessidade de aumentar o preço da refeição, esta necessidade deverá ser comprovada, o que exige um controle mais rígido para acompanhar a alta de custo e, uma diminuição na autonomia da empresa concessionária de tomada de decisões.

Parceria: A concessionária presta serviço através do fornecimento de mão-de-obra e *know how*. O cliente é responsável pela administração da unidade e pelas compras do necessário para garantir a produção de refeições. A concessionária é paga através de taxas de administração.”

Com esta mudança, as concessionárias passam a investir em:

- equipamentos, muitas vezes importando os mesmos, remodelando as unidades, com o objetivo de aumentar a produtividade;
- pessoal, aumentando o salário com o objetivo de diminuir a rotatividade e o absenteísmo;
- treinamento, que com a diminuição da rotatividade dos recursos humanos pode ser implementado de forma mais sistematizada e obter melhores resultados.

Seguindo o modelo das concessionárias, as unidades de alimentação e nutrição do tipo autogestão também começam a remodelar-se em busca

de maior competitividade. Elas têm que provar sua viabilidade econômica para a diretoria de sua empresa através de uma melhor gerência sobre os recursos alocados para a alimentação, visto a tendência das empresas terceirizarem setores que não estão ligados diretamente à atividade principal da empresa.

Para tanto, contam com o consenso de que a alimentação é o maior benefício prestado para o trabalhador e que a relação custo/benefício se mostra lucrativa. Além disso, nem sempre os serviços prestados pelas concessionárias representam menores custos e maiores benefícios.

Em algumas empresas, cujo sindicato atua de forma expressiva, a proposta de mudança de gestão da unidade de alimentação e nutrição de autogestão para concessionária é discutida juntamente com representantes do sindicato, o que muitas vezes pode representar a não alteração do tipo de serviço.

Grandes ou pequenas, as indústrias metalúrgicas têm algo em comum: um sindicato forte com um número enorme de sindicalizados e a capacidade de conseguir benefícios e salários bem maiores do que maioria dos trabalhadores de outros setores. Com isso, a terceirização ganha resistência e dificuldade para ser implantada, mesmo que seja nos serviços da alimentação destas empresas. (Difícil resistência à terceirização, 1994, p.24)

Tal postura adotada pelo sindicato, deve-se à avaliação do movimento dos trabalhadores de que a terceirização, empreendida nas empresas brasileiras, representa perdas trabalhistas e de benefícios para os trabalhadores.

Contudo, a polêmica entre as unidades de alimentação e nutrição tipo autogestão e concessionárias continua acirrada. A terceirização das unidades depende, entre outros fatores, da política financeira adotada pela empresa que possui unidade tipo autogestão, bem como da capacidade das concessionárias de concorrerem com tais serviços e da inserção sindical neste processo.

Independentemente do seu tipo de gestão, a unidade começa a discutir, como as demais empresas brasileiras, a implantação de Programas de Qualidade Total obedecendo a uma nova tendência nacional e internacional do mercado econômico. Afinal, conquistar uma maior qualidade dos produtos ou de serviços é, na atualidade, a tônica das organizações.

Este fato se deve a mudanças sociais, políticas, econômicas e técnicas ocorridas neste século — estagnação da produção; crise do petróleo; diminuição do poder aquisitivo da população; diminuição das leis protecionistas de mercado; substituição da eletromecânica pela microeletrônica; intensificação dos movimentos reivindicatórios por parte dos trabalhadores; globalização de mercado; etc — resultando no fortalecimento de organizações oligopólicas, transnacionais, etc, com atividades tanto produtivas quanto financeiras, aumentando a interdependência não só entre os mercados dos países desenvolvidos mas também, entre e com os países em desenvolvimento.

No entanto, a preocupação com a qualidade na indústria tem início ainda em Taylor com a evolução da tecnologia — equipamentos, técnicas e métodos operacionais —, incorporada ao processo produtivo. A busca por qualidade também modifica-se passando de inspeção para controle de qualidade, cujo enfoque era o de procurar a causa do defeito.

Assim, as unidades de alimentação e nutrição passam a se preocupar não apenas com a qualidade do alimento já pronto, mas com os fatores que poderiam interferir na qualidade da preparação durante a sua produção — fornecimento de matéria-prima, armazenamento, etc.

Para alguns estudiosos do trabalho, entretanto, esta forma de entender qualidade como algo só pertencente ao produto final do processo e não aos participantes do mesmo, levou à construção de um trabalhador menos participativo. Além disso, aumentou seu desinteresse pelo processo de trabalho, pela qualidade do produto final produzido e pela manutenção das estruturas de produção existentes nas organizações.

Deste modo, os defensores das novas teorias administrativas que ocorreram no Brasil a partir de meados da década de 70, entendendo os limites que tal forma de administrar geraram ao desenvolvimento do processo produtivo, buscaram aprofundar o papel do trabalhador como participante ativo através da implementação de propostas de reestruturação do mesmo e do envolvimento de outras categorias essenciais para esta discussão.

Surgiram então, no cenário brasileiro, os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ - trazendo a discussão da necessidade da participação do trabalhador na elaboração de projetos que buscavam melhorias nos métodos, nos meios de produção, no ambiente de trabalho e nos equipamentos.

Com a implantação de tais círculos, os empresários nacionais de modo geral e os das unidades de alimentação e nutrição em específico esperavam aumentar o comprometimento dos trabalhadores com a produção e com a obtenção do produto final com maior qualidade. Foram amenizados, desta forma, os problemas presentes na produção.

Os incentivadores de tal método acreditavam que o aumento do comprometimento do trabalhador aconteceria porque este, ao participar da discussão do método operacional de um determinado produto, passaria a sentir-se responsável pelo projeto. Individualmente, criaria a expectativa de vê-lo realizado conforme planejado, aumentando, assim, sua atenção e compromisso com todos os procedimentos operacionais.

Desta forma, a economia nos custos operacionais seria obtida através da diminuição do tempo de programação dos equipamentos ou acertos dos mesmos, resultando em um menor tempo de produção e um maior controle de qualidade do produto em cada fase de sua confecção. O acompanhamento mais eficaz por parte do trabalhador propicia para as unidades de alimentação e nutrição, refeições mais seguras quanto aos

aspectos higiênicos-sanitários e nutricionais, além de quantitativamente melhor planejadas.

Entretanto, a implantação dos Círculos de Controle de Qualidade no processo produtivo encontrou uma série de resistências por parte dos trabalhadores. As reuniões representavam trabalho excedente pelo qual não eram remunerados; havia um aumento de responsabilidade, uma vez que o participante do círculo deveria ficar atento aos problemas de produção, para propor soluções; as propostas de aumento da eficácia e eficiência eram rapidamente incorporadas em detrimento daquelas que visavam melhorias nas condições de trabalho. Além disso, havia resistência pelo aumento do controle exercido sobre o trabalhador por parte do empresário e pela manutenção da divisão taylorista do trabalho, representando a manutenção da relação autoritária e hierarquizada entre capital e trabalho.

Por outro lado, ocorreu resistência também por parte do empresariado. Este, sentiu-se ameaçado com a possibilidade que os Círculos de Controle de Qualidade concediam à participação do trabalhador, o que poderia resultar em uma diminuição de seu poder de decidir e gerir o processo de produção. Assim, os Círculos de Controle de Qualidade passaram, gradativamente ao esquecimento, devido à pouca motivação do empresariado em implantá-los ou, em alguns casos, em mantê-los.

Nos anos 80 e início dos anos 90, no entanto, ocorre a difusão de novas propostas administrativas que defendem em suas teses uma nova organização do trabalho — descentralizada, democrática, flexível, participativa, etc. Incorpora-se a estas um novo conceito: o de sistemas gerenciais da qualidade que abordam toda a empresa e está voltado para as causas da má qualidade. evoluindo para a gestão pela qualidade total.

Após o conceito de sistemas gerenciais surge a gestão pela qualidade total que envolve não somente a preocupação com o produto mas, também, com o processo, com a administração provendo ações que privilegiem a participação de todos os envolvidos na produção, independentemente do cargo ou função que desempenham na organização.

A busca da qualidade total no processo produtivo de refeições coletivas tem levado os empresários a adotarem ações que visam a implementação de novas tecnologias — equipamentos com comando programáveis, informática, terceirização, técnicas de APPCC e BPPS, programas de qualificação de mão-de-obra, oferecimento de alimentos pré-preparados ou pré-elaborados, etc. —, com o objetivo de aumentarem a qualidade higiênico-sanitário, microbiológica e nutricional das refeições, bem como sua capacidade competitiva.

O surgimento da proposta de uma gestão pela qualidade total faz ressurgir os Círculos de Controle de Qualidade, agora somados ao Kanban e ao Just-in-time como forma de dar respostas à necessidade de maior produtividade e qualidade.

O CCQ, juntamente com o Kanban e Just-in-time, representam uma remodelação de antigos conceitos de administração, visto que ainda é tomada por base a organização do trabalho desenvolvida no período da manufatura.

Convivem no seu interior com preceitos que mantêm a divisão entre quem planeja e quem executa, presente na teoria de administração clássica, aliados a preceitos que defendem a administração de conflitos por entendê-los presentes no processo produtivo e com o objetivo de torná-los benéficos para a organização, através da associação de recompensas materiais e simbólicas e da organização formal com a informal. Também apresentam características da teoria comportamental ou Behaviorista da administração que tem, na motivação do trabalhador, a estratégia para obtenção do sucesso da organização.

Deste modo, a exemplo do que tem acontecido com outras empresas nacionais, o CCQ somado ao Kanban e ao Just-in-time estão sendo incorporados pelas organizações do setor de refeições coletivas, com o objetivo de garantirem sua capacidade de concorrência tanto no mercado interno como externo.

## CAPÍTULO 3.

### 3. AS NOVAS PROPOSTAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:

O avanço científico e tecnológico verificado nestas últimas décadas — informática, automação —, tem propiciado mudanças no processo produtivo e, conseqüentemente, na organização do trabalho.

As mudanças organizacionais estão relacionadas à defesa, em tese, da participação do trabalhador através da democratização da informação, de ações que privilegiem a autonomia e tomada de decisão por parte do trabalhador e, segundo DELUIZ (1995, p.16), “[...], pela organização não-hierarquizada do trabalho; e pela gerência baseada no uso da informação e subordinada a um processo de gestão menos centralizada e mais flexível.”

A flexibilização produtiva decorrente do uso extensivo de tecnologia baseada na microeletrônica tem favorecido mudanças no processo produtivo, pois a mesma possibilita a descentralização e a horizontalização da produção e esta passa a ser puxada, de acordo com a demanda, privilegiando uma maior diversificação de produtos a serem oferecidos ao mercado consumidor.

Estas propostas de produção — produção enxuta, produção descentralizada, etc. —, somadas a um novo projeto de organização do trabalho — não hierarquizado, descentralizado, flexível, participativo, etc.—, caracterizam-se por sua contraposição ao modelo taylorista de produção. Revelam-se, portanto, como novos paradigmas cujas categorias participação e flexibilidade recebem destaque como possibilitadoras das empresas tornarem-se mais competitivas e capazes de enfrentarem a concorrência tanto interna quanto externa.

Os novos paradigmas de produção definidos, segundo MATTOSO, (1994, p.523) “[...] por um novo padrão de industrialização formado sob a ofensiva do capital reestruturado [...]”<sup>8</sup> têm resultado em mudanças nos padrões de produtividade e qualidade entre as empresas, não apenas nacionalmente mas também internacionalmente. De acordo com DELUIZ (1995, p.15), isto têm, “intensificado a formação de blocos econômicos e a interdependência entre as economias centrais e entre estas e os países em desenvolvimento.”

---

<sup>8</sup> Nesta fase da Terceira Revolução Industrial, a emergência de um novo padrão de industrialização formado sob a ofensiva do capital reestruturado tem favorecido a concorrência internacional e ainda maior concentração e expansão de empresas oligopolísticas, multindustriais, transnacionais e com múltiplas atividades (produtivas e financeiras). Estas empresas favoreceriam, por um lado, a redução do poder político, macroeconômico e dos recursos do Estados, ao mesmo tempo que ampliaria as incertezas monetárias e financeiras no marco da desestruturação da ordem econômica internacional. (MATTOSO, 1994, p.523.)



Deste modo, a discussão de um novo projeto de produção e de organização do trabalho vem de encontro às necessidades das indústrias brasileiras de se modernizarem, cujas ações visam a aproximação dos trabalhadores aos objetivos das organizações, como meio destas alcançarem maior produtividade e qualidade, aumentando sua competitividade.

A aproximação do trabalhador dos objetivos da organização, processa-se através da introdução de técnicas de produção, que buscam motivar e favorecer a participação do mesmo, em maior grau, no processo produtivo.

A abertura do mercado brasileiro a produtos internacionais exige das empresas nacionais um esforço para se tomarem competitivas e aplicar a teoria das vantagens competitivas. Para se tomarem competitivas precisam aumentar a produtividade. Produtividade significa menos trabalho e maior Qualidade. Com isso em mente, as nossas organizações procuram novos métodos de gestão compatíveis com o momento atual, para se modernizarem e enfrentar a concorrência. Não é só a compra de equipamentos modernos que leva a uma modernização; a gestão do *humanware* é fator extremamente significativo. (HOLLAND, 1993, p.28).

Neste capítulo, apresentaremos as propostas de organização do trabalho que defendem, em suas teses, uma maior autonomia dos trabalhadores; o resgate do valor social do trabalho; uma diversificação de tarefas; uma organização mais flexível e participação, questões inexistentes no modelo de produção taylorista.

Mostraremos também, o modo como estas novas propostas organizacionais têm sido incorporadas pelas organizações nacionais de modo geral e nas unidades de alimentação e nutrição, em específico. Buscamos identificar desta forma, se as mesmas têm propiciado ou não a participação crítica e criativa dos trabalhadores.

### 3.1. Enriquecimento de Cargos e Tarefas:

A organização científica do trabalho, ao concretizar a divisão entre os que planejam e controlam e os que executam, impôs aos executores tarefas repetitivas, monótonas e uma organização do trabalho hierarquizada, autoritária e inflexível. Para os trabalhadores operacionais, isto resulta em um trabalho desgastante, desinteressante e alienante, pois tal organização patrocina o "homem operacional ou homo economicus"<sup>9</sup>, que deve apresentar apenas aptidões físicas para o desenvolvimento de determinadas tarefas e suas ações devem estar direcionadas única e exclusivamente ao produto produzido.

A validade do homem operacional está tacitamente aceita. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. A implicação desta abordagem para com o modelo da organização pode ser brevemente descrita. Ela requer: 1) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto

<sup>9</sup> Referente a estas denominações consultar CHIAVENATO, 1993; RAMOS, 1984

como ser passivo que deve ser programado por especialista para atuar dentro da organização; 2) um conceito de treinamento como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção; 3) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos; 4) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras; 5) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo; 6) o ponto de vista de que aspectos de liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; 7) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação. (RAMOS, 1984, p.05)

O trabalho, resultante da efetivação da organização científica do trabalho pelas organizações, trouxe ao longo dos tempos problemas relacionados à produtividade pois os trabalhadores não aceitam ser reduzidos apenas a suas capacidades físicas de realizar trabalho. Eles impõem uma resistência a estas formas de organização do trabalho, representada pelas altas taxas de absenteísmo, não motivação para assumir responsabilidades, quebra de máquinas, grande número de peças com defeito, baixa produtividade, etc.

Diante de tal realidade, surge a necessidade de se buscar formas mais gratificantes e menos alienantes de se organizar o trabalho, devendo privilegiar ações que possibilitassem o resgate do valor e significado do trabalho. Emerge, então, a proposta de enriquecimento de cargos e tarefas.

O enriquecimento de cargos ou tarefas, de acordo com FLEURY e VARGAS (1983), ocorre quando há uma ampliação horizontal e vertical dos mesmos. Tal procedimento possibilita ultrapassar a extrema parcialização das tarefas; quebrar a monotonia gerada pelo desenvolvimento de uma única atividade por um longo tempo; empreender um significado a mesma. Além disso, afere uma valorização do trabalho executado pelo trabalhador.

De acordo com estes mesmos autores, tanto a ampliação horizontal — o agrupamento de diversas tarefas de mesma natureza em um cargo —, como a vertical — o agrupamento de atividades de diferentes conteúdos em um cargo —, podem ocorrer isoladamente e ser consideradas enriquecimento de tarefas. Tal enriquecimento também pode se dar, com o revezamento de tarefas onde o trabalhador desenvolve várias atividades de conteúdos semelhantes por um determinado espaço de tempo.

Com este procedimento técnico, o trabalhador assume a responsabilidade de controle da produção e do produto resultante do mesmo, garantindo uma maior qualidade.

*O enriquecimento das tarefas ( job enrichment) consiste precisamente em devolver ao operário de produção a responsabilidade das tarefas de regulação, de preparação, de manutenção e de controle de que antes ele tinha sido privado. (GORZ, 1989, p.83)*

Se, por um lado, o enriquecimento de cargos e tarefas aponta para que o trabalhador apresente um controle da produção e do produto final, por outro, esta técnica tem se mostrado muito mais como um “alongar” de

tarefas a serem executadas pelo trabalhador, que vê serem somadas às tarefas anteriormente efetuadas por ele, outras atividades de mesmo conteúdo e que deverão ser realizadas em um mesmo espaço de tempo.

O que poderemos obter, como resultado final, serão trabalhadores que, por executarem um número maior de atividades, não estarão isentos de apresentar, tanto uma sobrecarga física proveniente do desgaste originado pelo número de tarefas a serem, agora, realizadas em um espaço determinado de tempo, quanto sobrecarga emocional. Esta, origina-se do desgaste psíquico causado pela angústia de se confrontar com novas tarefas e pela exigência de produtividade, que ainda continua imperando.

Outro fato observado quanto ao enriquecimento das tarefas é que o trabalhador operacional não participa da discussão de como este enriquecimento deva se processar. Mantém-se, assim, a divisão entre quem planeja e quem executa.

Deste modo, o enriquecimento de cargos ou tarefas passa a ser um método eficaz de obter a motivação do trabalhador e aumentar a produtividade, sem no entanto, causar modificações profundas nas relações de trabalho.

Nas unidades de alimentação e nutrição, o que se pode observar é que a rotatividade de tarefas ocorre somente diante de imprevistos — falta de pessoal, quebra de equipamento, atrasos na produção, etc. —, que podem comprometer a preparação das refeições, no horário estipulado pela direção das unidades.

Deste modo, a adoção da rotatividade de tarefas tem se revelado um instrumento bastante eficiente para a manutenção da produtividade desejada, sem contudo, a exemplo do que ocorre nas demais organizações, alterar as relações de poder existentes no processo produtivo de refeições coletivas.

### **3.2. Os Grupos Semi-Autônomos:**

Os grupos semi-autônomos têm a função de possibilitar aos trabalhadores que o modo de produção e a distribuição da tarefa sejam determinadas pelos próprios membros do grupo. Concedem-lhes, portanto, uma autonomia que a organização científica do trabalho não permite.

Estes grupos também proporcionam aos trabalhadores uma diversificação de tarefas, quebrando a monotonia anteriormente existente na execução das mesmas. Isto possibilitará o rompimento do isolamento que a organização científica do trabalho coloca quando fixa o trabalhador em seu posto de trabalho.

Desta forma, este método de organizar a produção, segundo IIDA (1995), recupera o caráter social do trabalho pelo sentimento de colaboração e amizade criado entre os membros do grupo.

Assim, o trabalhador poderá se sentir tanto mais responsável pelo que realiza, quanto valorizado pelo reconhecimento de seu “saber fazer”. Desenvolverá outras habilidades através da realização de diferentes tarefas e a organização passará a se apresentar mais flexível, facilitando uma maior adaptação do trabalhador ao seu trabalho.

Segundo RODRIGUES (1995) e LEITE (1994b), os grupos semi-autônomos têm encontrado resistência por parte dos trabalhadores. Isto porque os trabalhadores percebem que, ao desenvolverem toda a atividade, também absorvem a tarefa de controle da qualidade e de planejamento do modo de realizar a mesma, o que implica em demissão da mão-de-obra antes responsável por estas atividades, em especial dos trabalhadores de nível médio.

Além disso, a implementação destes grupos desconsidera a existência de atividades que requerem a especialização na sua execução, o que leva, por vezes, o trabalhador, mesmo em grupo, a realizar sempre a mesma tarefa.

A idéia de que o trabalhador, agora em grupo, desenvolve ou é capaz de desenvolver as tarefas necessárias para a efetivação da produção planejada, gera conflito quanto à remuneração, uma vez que o trabalhador passa a assumir mais responsabilidades e não vê retorno salarial de seu esforço excedente.

[...], a resistência que este tipo de prática empresarial desperta entre os trabalhadores, na medida em que, ao pressupor o desempenho de tarefas variadas, acaba por gerar entre eles um sentimento de injustiça pelo fato de o aumento de seus esforços não estar sendo recompensado pelo ganho salarial correspondente. (LEITE, 1994b, p.579)

Sem dúvida, a redução de mão-de-obra, o aumento da produtividade, o aumento do controle de qualidade trazendo como consequência a redução de espaço físico pela desativação das áreas destinadas a esta atividade, bem como o aumento da eficácia deste controle representando menores custos visto a diminuição de peças defeituosas, etc, têm sido os motivos do interesse da implementação do grupos semi-autônomos por parte dos empresários brasileiros.

Nas unidades de alimentação e nutrição, pela diversificação das tarefas necessárias para a produção de refeições, o trabalho é organizado de modo a agrupar os trabalhadores nas diferentes áreas operacionais que compõem a unidade, formando unidades especializadas que, ordenadas em um fluxo contínuo, garantem a confecção da alimentação.

No entanto, os trabalhadores da unidade de alimentação e nutrição, apesar de autodeterminarem-se quanto à realização das tarefas a serem realizadas pelo grupo, não conseguem romper com a divisão entre quem

planeja e controla e quem executa. Nem tampouco conseguem superar a monotonia existente na execução de suas tarefas que, ainda, continuam pobres em seu conteúdo e a serem desenvolvidas de modo repetitivo e fragmentado.

Deste modo, o trabalho organizado em grupo representa apenas um meio da direção das unidades de alimentação e nutrição garantirem a eficiência de suas técnicas e métodos operacionais, facilitando tanto a tomada de decisão por parte da chefia, como um maior controle sobre os trabalhadores, no exercício de suas tarefas.

Assim, os grupos existentes nas unidades, a exemplo das demais empresas brasileiras, têm se mostrado um instrumento possibilitador das mesmas alcançarem seus objetivos e um meio eficiente de garantirem a produtividade e qualidade desejada.

### **3.3. Participação: Um caminho na busca de uma atuação crítica e criativa.**

Nas novas propostas de organização do trabalho, a defesa da participação do trabalhador tem recebido papel de destaque, por ser um dos caminhos apontados, pelos defensores das atuais propostas organizacionais, capaz de aproximar os trabalhadores dos objetivos da empresa, possibilitando às mesmas a garantia da produtividade e qualidade desejada, tanto do produto quanto dos serviços prestados à sociedade.

Para obter-se a participação dos trabalhadores, são propostas a implementação de técnicas que patrocinam o resgate daquelas variáveis mais relacionadas à satisfação e ao prazer do trabalhador em realizar seu trabalho; a identificação deste com o processo produtivo e a valorização do trabalhador enquanto produtor direto de seu trabalho.

Hoje em dia, se faz necessário adotar um modelo administrativo de gerência e planejamento com ênfase na qualidade, produtividade e, sobretudo, na participação dos membros da organização nos objetivos da empresa. (HOLANDA, 1993, p.1)

No decorrer da história da humanidade, no entanto, a participação do trabalhador no processo produtivo sofreu restrições que, dependendo da organização política, social e econômica da sociedade, negava ao mesmo qualquer nível de participação.

Antes da revolução industrial, o processo de trabalho apresentava uma relação direta com o trabalhador detendo, este, o total conhecimento de seu ofício. Este fato dava-lhe a autonomia necessária para determinar o método e a técnica pelos quais o produto deveria ser confeccionado, o controle sobre o ritmo de trabalho e, conseqüentemente, sobre a produtividade.

O processo de trabalho assim organizado conferia ao trabalho a representação não só da capacidade do ser humano transformar a natureza mas a própria relação deste com seu meio.

Ao transformar a natureza, o ser humano também modificava a si mesmo, pois tomava consciência de si e dos elementos que faziam parte do meio, através do conhecimento gerado no desenvolvimento de seu trabalho. Não realizava trabalho apenas para sua sobrevivência, mas para expressar-se enquanto indivíduo e relacionar-se com a sociedade.

Assim, o ser humano trabalhador ao conceber e realizar o trabalho, obtinha o prazer da criação, da realização, da valorização de sua obra e de sua aceitação enquanto ser, pelo grupo a que pertencia.

Desta forma, a participação do trabalhador residia justamente no fato deste deter o conhecimento sobre seu ofício, o que lhe conferia poder de interferir no processo produtivo de modo crítico e criativo.

Com o advento da revolução industrial, o processo produtivo passa por grandes modificações, reestruturando-se no sentido a desapropriar o trabalhador tanto dos meios de produção quanto do controle e, principalmente, do conhecimento que o mesmo detinha sobre seu ofício.

Inicia-se então, no processo de trabalho, a parcialização das tarefas que, promovendo a desapropriação do saber do trabalhador sobre o processo produtivo, avança cada vez mais em direção à não participação deste no planejamento do trabalho.

Esta parcialização das tarefas terá seu ponto máximo com a introdução da organização científica do trabalho.

### **3.3.1. A participação e o taylorismo:**

No final do século XIX e início do século XX, a desapropriação do conhecimento, estruturada na divisão do trabalho, ganhou maior expressão pela introdução de métodos científicos no processo produtivo.

Tais métodos, tendo em Frederick Winslow Taylor o seu maior precursor, consistiam na adoção de procedimentos onde o trabalhador deixasse de gerir o modo de fazer sua tarefa e passasse a seguir o determinado por uma gerência científica do trabalho.

A cientificação do trabalho retirou do trabalhador o poder que este detinha em determinar o ritmo a ser empregado quando da realização da tarefa; o modo de realizá-lo; o estabelecimento de movimentos e deslocamentos que julgasse necessários para o desenvolvimento de suas tarefas; a possibilidade de interferir nas decisões relativas à produção; a restrição ao convívio social que o trabalho continha e, principalmente, retirou o saber do trabalhador sobre o seu ofício, passando a ser reconhecido, unicamente, o saber dito científico do trabalho.

A organização científica do trabalho ou taylorismo — como ficaram conhecidos os preceitos de Taylor — estabeleceu o ritmo de trabalho através da determinação da quantidade de produtos que deveriam ser produzidos em um dado espaço de tempo, resultando, com isso, na fixação do trabalhador em seu posto de trabalho.

Ainda estabeleceu o modo correto de realizar a tarefa ordenando, em sequência, as ferramentas usadas pelo trabalhador no decorrer de suas atividades. Assim, determinava os movimentos que julgava serem necessários para a confecção do produto.

Tais preceitos implantados na produção tinham por objetivo a obtenção de um processo onde o máximo de produtividade deveria ser atingido, ao mesmo tempo que seus procedimentos construíam os espaços que impossibilitavam a livre adaptação do trabalhador a seu trabalho.

Desta maneira, a implementação do taylorismo no processo produtivo determinou a necessidade da criação de uma gerência científica do trabalho, que tinha como incumbência o planejamento de todos os passos necessários para a realização de uma tarefa, formalizando, assim, a separação entre planejamento e execução.

A separação entre quem planeja e quem executa, resultou em um trabalho extremamente rotinizado, parcializado, subjugando o trabalhador à execução de tarefas monótonas, pobres em seu conteúdo e repetitivas. Isto os impedia de usar seus conhecimentos, sua capacidade criativa, de participar e de tomar decisões.

A O. C. T. não se limita a uma desapropriação do saber. Ela amordaça a liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho. Adaptação espontânea do trabalho ao homem que não esperou os especialistas para inscrever-se na tradição operária. Adaptação que, vê-se logo, exige uma atividade intelectual e cognitiva que será proibida pelo trabalho taylorizado. (DEJOURS, 1987, p.38)

Impossibilitado de usar seu conhecimento e seu poder criativo, de participar e tomar decisões, o trabalhador é reduzido a uma série de movimentos que, devidamente analisados e cronometrados, procuraram alcançar o máximo da capacidade de trabalho de cada trabalhador, inserido no processo produtivo.

Com isso, o taylorismo desconsiderou os fatores psicológicos relacionados ao ser humano trabalhador que, além de suas necessidades básicas — alimentação, saúde, moradia, etc. —, possui necessidades outras a serem satisfeitas, tais como: de aceitação pelo grupo ao qual pertence, de segurança, de status, de valorização de seu trabalho, de participação, entre outras, que transcendem a sua capacidade física de realizar trabalho.

O trabalho, assim concebido, perdeu a qualidade de ser a expressão livre e consciente do ser humano. Desumanizou-se e passou a ser valor que é incorporado ao produto de sua realização. É uma mercadoria a ser trocada.

O trabalhador perdeu, portanto, a possibilidade de identificação com o seu trabalho, a afetividade para com o resultado de seu trabalho e o prazer de realizá-lo.

O taylorismo, ao fixar o trabalhador em seu posto de trabalho restringiu as relações interpessoais que o trabalho possibilitava, descaracterizando, portanto, o conteúdo social do processo produtivo.

Deste modo, o trabalho assumiu a característica de penalidade, dor e sofrimento que pode gerar, no trabalhador, manifestações que se traduzem em perturbações psicológicas como o estado de angústia, depressão, raiva, frustração, medo, stress, apatia, desinteresse, entre outros. Ou ainda, pode se manifestar através de quadros patológicos como cardiopatias, alterações de pressão arterial, altas taxas de colesterol, diabetes, problemas vasculares, etc.

Ocorre que a evolução das forças produtivas, principalmente com o surgimento do capital, operou uma inversão. Trabalho, sinônimo de humanização, portanto liberdade, se transformou em estranhamento, perda de si, portanto sofrimento. (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993, p.53)

A organização científica do trabalho, ao transformar o trabalhador em apenas mais uma “engrenagem” do processo produtivo, negou, a este, sua participação na totalidade de decisões do processo.

### **3.3.2. Ressurge a discussão de participação:**

Após a I Guerra Mundial, a participação volta a tomar parte da discussão que se processa no interior da produção, orientada por duas grandes questões: 1ª. Pelo movimento reivindicatório dos trabalhadores que se opunham à submissão determinada pela organização do trabalho existente nas fábricas e, 2ª. Pela estagnação da produtividade.

Quanto às reivindicações dos trabalhadores, estas surgiram da necessidade sentida pelos mesmos de buscar, na participação, o meio de interferirem no processo produtivo assumindo o papel de sujeitos, neste processo.

Para os trabalhadores, independente das formas pelas quais possa se dar a luta pela participação — a participação nos lucros, na gestão das fábricas, na instalação de comissões de fábricas, etc —, esta esteve sempre pautada pela conquista de melhores condições de trabalho e vida.

O trabalhador não aceita mais a redução de suas potencialidades apenas à capacidade que possui de realizar trabalho. Exige agora que a organização do trabalho permita-lhe adaptar-se livremente a suas tarefas, trocar conhecimento com todos os trabalhadores envolvidos no processo produtivo e desenvolver, também, a sua capacidade de criação através do resgate de sua autonomia, de seu poder de decidir e de participar.



Surgiram como parte das transformações político-sociais que o mundo vem presenciando desde então, como o fato de os indivíduos estarem-se conscientizando cada vez mais de suas necessidades de realização pessoal e profissional. (HOLLAND, 1993, p.27)

A questão da participação, por outro lado, retorna diante da crise deflagrada pela estagnação da produtividade, na década de trinta, gerando a necessidade do processo produtivo sofrer modificações de modo a garantir a perpetuação do modo capitalista de produção.

Nesta medida, os analistas do sistema produtivo apontam causas ligadas ao trabalhador, como as orientadoras desta crise. Quais sejam: a falta de comprometimento que faz com que o trabalhador não se sinta mais responsável por adequar ou corrigir as ordens de produção; a insatisfação sentida por ele diante do autoritarismo existente nas relações de trabalho e a alienação cada vez maior que tem sofrido neste processo.

Buscando soluções para as causas desta crise, a participação passa a fazer parte do processo produtivo nas mais diferentes modalidades.

### **3.3.2.1. As várias modalidades de participação:**

As diversas modalidades de participação existentes no processo produtivo são: por informação; por consulta; por consulta facultativa; por dissídio coletivo; por co-gestão, por delegação e por participação nos lucros.

No entanto, todas estas modalidades de participação acima relacionadas, apesar de apresentarem variações quanto ao modo de funcionamento e nível de abrangência, mantêm nas mãos da direção o poder de decisão sobre os objetivos da empresa, as estratégias operacionais a serem adotadas, a forma de gerir a mão-de-obra, etc.

Por manterem a divisão entre quem planeja e executa; garantirem a mesma estrutura hierárquica e a alienação do trabalhador, estas modalidades de participação não alteram significativamente a relação de poder existente no processo produtivo.

A participação não pode ser igualitária e democrática quando a estrutura de poder concentra as decisões numa elite minoritária. (BORDENAVE, 1995, p. 41)

No entanto, encontramos uma modalidade de participação dos trabalhadores que representa uma real distribuição de poder no processo produtivo. Isto dá-se pela extinção dos métodos de centralização das decisões através do voto de cada um, determinando os objetivos da empresa, os métodos operacionais a serem implementados, os controles, etc.

Este modo de participação é denominado de autogestão.

É uma forma bastante avançada de luta, onde os operários se reapropriam do espaço e do tempo, redefinindo-os, destruindo as hierarquias, eliminando a dualidade dirigentes/dirigidos, a divisão entre trabalho manual e intelectual. Nesse sentido, você pode perceber que a autogestão implica uma ruptura aberta com todas as instituições capitalistas que estão fundadas no princípio da exploração/dominação.

As comissões de fábrica são as vias institucionais de realização da autogestão. Comissões de composição rotativa, fundadas na convicção regular e freqüente de plenários funcionando abertamente, eliminando o secretismo que caracteriza toda estrutura burocrática." (BRUNO, 1990, p.32-33)

Contudo, a autogestão, por lhe ser conferido um caráter socialista, não é aceita no modo capitalista de produção, porque a coletivização dos meios de produção e a distribuição de poder que ela ocasiona, representam a possibilidade de uma reestruturação que pode ultrapassar a organização do trabalho, interferindo no âmbito social e político.

Assim, a autogestão enfrenta as mais diversas formas de problemas para a sua manutenção, podendo ser relacionadas, por um lado, na dificuldade de acesso a tecnologias que garantam a produção; na inserção dos produtos no mercado consumidor; na obtenção de recursos financeiros para a sua manutenção; na dificuldade de conseguirem matéria-prima; etc. Por outro lado, na dificuldade histórica, cristalizada no interior da sociedade que afirma a existência de uma única forma das relações sociais e de trabalho se estabelecerem, fazendo com que o trabalhador, enquanto ser humano, não consiga se perceber capaz de gerir a si mesmo; de ser provedor de conhecimento e de ser potencialmente gerador de mudanças.

Não estamos acostumados a "ler nas entrelinhas" das teorias e perceber que existe um somatório de pessoas, tanto envolvidas em sua elaboração quanto interessadas em sua perpetuação. São os indivíduos que as criam, acreditando que elas nascem como verdades irrefutáveis de um único e exclusivo conhecimento; são os indivíduos que delas se servem, transformando-as em verdades absolutas e inquestionáveis, para garantir o poder; são os indivíduos que empregam seus preceitos sem questionamentos que concedem às teorias o poder de que elas se revestem. Essa é também uma das características do discurso fundador, sua relação particular com a "filiação". Cria tradição de sentidos projetando-se para a frente e para trás, trazendo o novo para o efeito do permanente. Instala-se irrevogavelmente. É talvez esse efeito que o identifica como fundador, a eficácia em produzir o efeito de novo que se arraiga no entanto na memória permanente (sem limite). Produz desse modo o efeito do familiar, do evidente, do que só pode ser assim. (ORLANDI apud MACHADO, 1995, p. 7)

Diante desta realidade, contraditória em relação aos trabalhadores que, somada às dificuldades técnicas e financeiras, voltam, os trabalhadores a adotarem o mesmo modo de produção anteriormente estabelecido, burocratizando as comissões de fábrica, tornando estas, quando não extintas, na gestora do processo.

A retomada do modo de gerir através de um grupo de trabalhadores representa, para a autogestão, segundo BRUNO (1990), um retrocesso por

significar a recomposição da relação dirigente/dirigido, solidificando a divisão entre quem planeja, decide e controla e quem executa.

Assim, a discussão e implementação da participação dos trabalhadores no processo produtivo tem se revelado uma categoria complexa em sua abrangência. Isto porque envolve questões subjetivas do ser humano, que levam à superação das diferentes faces que a dominação assume em todas as relações sociais, inclusive nas relações de trabalho.

A participação é um instrumento capaz de possibilitar a valorização do conhecimento gerado no cotidiano de cada ser humano trabalhador, de desenvolver sua capacidade crítica e de tornar consciente o “poder realizador” contido em cada um, reformulando a própria percepção que este tem de si mesmo e da sociedade.

### **3.3.3. Como se inscreve a participação na atualidade:**

Na década de 80, o capital enfrentava mais uma crise que não se restringiu ao processo produtivo, mas ao papel das instituições — crise do Estado que gera a descrença na justiça; na educação; na saúde; na possibilidade de mudanças; na desestruturação do mercado de trabalho; etc — e de valores sociais até então estabelecidos, buscando os seres humanos novas formas de identificação, de prazer e satisfação. Surgem então, no seio do trabalho, novas propostas de organização, onde propõe-se uma redefinição de papéis até então exigidos, cabendo aos trabalhadores deixar o seu papel passivo, para assumirem um papel ativo, através de tomadas de decisões.

Para tanto, defende-se no processo produtivo a criação de mecanismos mais democráticos de informação, possibilitando ao trabalhador tomar decisões mais precisas de operacionalização.

Deste modo, a participação defendida pelas novas propostas de organização do trabalho tenta, através do sentimento de responsabilidade gerado nos trabalhadores, comprometê-los com os objetivos traçados pela empresa.

No entanto, a participação do trabalhador no processo produtivo, dá-se de forma contraditória. Ao mesmo tempo que lhe é delegada atribuição de decidir sobre métodos de produção a serem empregados, a sua participação na determinação dos objetivos da empresa se dá através de sugestões.

A idéia que nos passam as várias leituras sobre as novas propostas de organização do trabalho sobre os níveis de participação que elas propõem, é que a participação se dá dentro dos limites que o poder julga ser necessário para garantir o acúmulo de capital, sem alterar profundamente a relação de poder existente nas relações de trabalho, uma vez que mantém o poder com os dirigentes.

A participação defendida pelas novas propostas de organização do trabalho, segundo LEITE (1994, 1994b), MARQUES (1994), HOLLAND (1993) entre outros, tem representado um maior comprometimento dos trabalhadores para com a empresa, garantindo para esta a sua lucratividade através do aumento da produtividade e qualidade, resultante da efetivação de ações — enriquecimento de cargos e tarefas, etc — que visam a motivação dos trabalhadores e a diminuição dos conflitos existentes nas relações de trabalho.

O medo de perder o poder por parte do gerente deve ser afastado, pois ganha-se mais poder quando se obtém a confiança e o comprometimento das pessoas.

[...]

É importante ressaltar que a participação é totalmente compatível com estrutura hierárquica, ordem, autoridade e disciplina. (HOLLAND, 1993, p. 31-32)

Assim, a participação defendida pelas novas propostas organizacionais mantém em seu interior a estrutura de poder contida na organização científica do trabalho e os limites colocados à participação dos trabalhadores no processo produtivo não tem propiciado que a mesma se inscreva de modo crítico e criativo, apesar de garantir a competitividade das empresas.

### 3.4. Flexibilidade: uma perspectiva na busca da participação.

A discussão sobre flexibilidade, no interior do processo produtivo, está relacionada com a realidade social, política e econômica de determinada época, buscando alcançar a mesma em relação ao produto, ao processo e ao mercado.

A flexibilidade apresenta várias dimensões que, segundo SALERMO (1991, p. 79), podem ser : *“Flexibilidade social extra-empresa; Flexibilidade estratégica; Flexibilidade de volume; Flexibilidade de gama; Flexibilidade de mix; Flexibilidade para operações sazonais; Flexibilidade para suportar mau funcionamento do sistema produtivo e Flexibilidade para suportar erros de previsão.”*<sup>10</sup>

<sup>10</sup> “AS DIMENSÕES DA FLEXIBILIDADE: **SOCIAL EXTRA-EMPRESA**, Relativa à legislação e regulamentação social e sindical; **ESTRATÉGICA**, Capacidade de mudar a estratégia de negócios e/ou de produção sem perdas significativas; **VOLUME**, capacidade de variar o volume de um ou mais itens sem afetar significativamente os custos ou margem operacional; **GAMA/FAMÍLIA**, capacidade de introduzir, retirar e/ou modificar produtos, peças e componentes da linha; **MIX**, capacidade de suportar alterações no mix de produção, dentro de uma dada gama/família de produtos, peças ou componentes; **SAZONALIDADE**, Capacidade de suportar sazonalidade na produção; **PARA SUPORTAR MAU FUNCIONAMENTO DO SISTEMA PRODUTIVO**, Capacidade de resposta a imprevistos na produção (falta de suprimentos, variabilidade da matéria-prima, variabilidade de equipamentos, quebras, problemas de coordenação etc) e, **PARA SUPORTAR ERROS DE PREVISÃO**, Relativa à minimização dos seus efeitos.” (SALERMO, 1991, p.80 adaptação da tabela 3.3)

A discussão de flexibilidade está, também, relacionada com a organização do trabalho. Com a estruturação do capitalismo e a adoção do taylorismo nas fábricas, os trabalhadores viram-se paulatinamente inseridos num processo produtivo autoritário, administrado por rígidas normas e profundamente alienante.

Esta administração, estruturada sob os princípios científicos do trabalho, organiza-o de modo a retirar do trabalhador a possibilidade de adaptar-se livremente à realização de sua tarefa, resultando em um trabalho inflexível e desgastante, tanto física como psiquicamente.

Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui. Essa regra é modulada pelo jogo da livre escolha do ofício. A carga psíquica do trabalho é a carga, isto é, o eco ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho. Quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se, então, o domínio do sofrimento, [...]. (DEJOURS, 1994, p.28)

Com o avanço da tecnologia e a solidificação da divisão do trabalho — separação entre quem planeja, decide e controla e quem executa — no processo produtivo, os trabalhadores viram-se subjugados a uma organização do trabalho que impossibilitou a identificação dos mesmos com o resultado de seu trabalho, gerando sentimento de frustração, insatisfação e sofrimento.

A inflexibilidade do processo de refeições coletivas está, também, presente na determinação do cardápio que, elaborado por quem ocupa cargo de chefia, deverá ser executado pelos demais trabalhadores da unidade sem que estes participem de sua elaboração. Além disso, a determinação dos horários em que serão distribuídas as refeições está de acordo com os intervalos existentes na organização onde a unidade presta serviços e, por isso mesmo, não são passíveis de serem modificados.

Diante da inflexibilidade técnica e administrativa garantida pela organização científica do trabalho, este passa a representar para o trabalhador apenas um meio pelo qual ele tem garantida sua sobrevivência.

Esta percepção traz como resultado o não envolvimento do trabalhador com o trabalho; a descrença de possibilidades de mudanças; a busca cada vez maior de não assumir responsabilidades, limitando-se a cumprir estritamente a prescrição fornecida na ordem de produção, etc, interferindo tal atitude na capacidade competitiva da empresa.

Assim, quando surge no cenário mundial uma nova proposta de organizar o trabalho, esta traz em seu bojo a discussão da flexibilização do modo de produção.

Esta discussão tenta contemplar questões relacionadas aos trabalhadores quanto ao resgate da satisfação e do comprometimento dos mesmos na realização de seu ofício. Visa, ainda, garantir a produtividade e a

qualidade dos produtos necessários para tornar as empresas mais competitivas.

O maior volume de informações sobre a flexibilização da produção está relacionado às operações das empresas<sup>11</sup>. No entanto, existe a flexibilização de contrato de trabalho, de tarefas e de cargos e salários, que apesar de não ser tão amplamente discutida pelos defensores destas propostas, interfere sobremaneira nas condições de vida e de trabalho dos trabalhadores.

Devido à estreita relação existente entre as experiências vivenciadas no trabalho pelo ser humano com a qualidade de vida e de trabalho, nos deteremos, aqui, a discutir mais profundamente a flexibilidade de contrato de trabalho, de tarefas, de cargos e salários e, de forma geral, a flexibilidade da produção.

### **3.4.1. O trabalhador e a flexibilidade de contrato de trabalho:**

A flexibilidade de contrato de trabalho é defendida, pelas novas propostas de organização do trabalho, a partir da premissa de que esta propiciaria, ao trabalhador, maior liberdade e autonomia na escolha de seu trabalho, readquirindo o controle sobre o tempo a ser gasto para realizar determinada tarefa.

Assim o trabalhador, reavendo o controle sobre o seu trabalho, passaria a ter com ele uma maior identificação, conferindo-lhe uma maior valorização ao mesmo tempo que teria diminuída a pressão temporal para a realização da tarefa, estabelecendo-se uma relação menos autoritária e extenuante.

A partir desta requalificação do trabalho conseguida pela flexibilização do contrato de trabalho, a empresa obteria uma maior produtividade e teria aumentada a sua capacidade competitiva.

No entanto, a flexibilidade de contrato de trabalho tem gerado uma desestruturação do mercado de trabalho, porque possibilita a diminuição de empregos estáveis e, em contrapartida, favorece o aumento da contratação de mão-de-obra temporária.

<sup>11</sup> “[...]. Flexibilidade, para a empresa, teria basicamente quatro significados: a. flexibilidade estratégica: capacidade da empresa conseguir mudar sua própria estratégia econômica, social, empresarial etc. b. flexibilidade estrutural: capacidade de sobreviver e desenvolver-se sem necessidade de mudar radicalmente seus elementos estruturais como, por exemplo, a possibilidade de fazer produtos diversos sem precisar fechar e abrir estabelecimentos. c. flexibilidade operacional: possibilidade de variar tamanho, quantidade, pessoal, subcontratação de terceiros etc., sem incorrer em grandes custos ou elementos fortemente destrutivos. d. flexibilidade de gestão: capacidade de dispor de procedimentos, informações, dados, cultura, que permitam a gestão de uma variação contínua.[...]” (BUTERA apud SALERMO, 1991, p. 63)

O fato se deve, por um lado, à não proteção do pleno emprego, para o trabalhador, que tem respaldo na legislação trabalhista. Esta, baseada no contrato individual de trabalho, não coloca empecilhos para a demissão do trabalhador, por parte do empresariado.

O movimento em direção à flexibilização do regime de contratação e demissão de mão-de-obra ocorreu a partir da introdução das medidas desregulatórias no regime de estabilidade no trabalho (FGTS, em 1967) e na contratação por tempo determinado em 1976. (POCHMANN, 1994, p.645)

Por outro lado, o crescimento de contratos temporários ocorre pela forte tendência, hoje observada, de nossas indústrias terceirizarem<sup>12</sup> setores que não estão ligados diretamente ao produto principal, bem como pela implementação de tecnologias que possibilitam a realização de trabalhos extra-empresa, numa clara tentativa de economizar recursos.

Esta contratação temporária tem representado para o trabalhador perdas de benefícios tais como aposentadoria, seguridade social, atendimento à saúde, alimentação, etc, além de representar, em inúmeros casos, a piora das condições de trabalho.

Tal piora ocorre devido às pequenas empresas, que geralmente absorvem a mão-de-obra dos setores terceirizados, não possuem normalmente, um ambiente de trabalho e acesso à tecnologia que possibilitem, aos trabalhadores, o desenvolvimento das tarefas sem um aumento do desgaste físico.

Obviamente que a ampliação do emprego *part-time* e/ou de outras formas "atípicas" de trabalho, se resultantes de um compromisso social em torno de uma redivisão do trabalho disponível na sociedade ou tendo sua inserção permanente garantida pela legislação social, teria uma conotação diferente da atual, em que parte dos trabalhadores sujeitos a estas formas de trabalho o faz involuntariamente, sem garantias (seguridade social, aposentadoria, etc.) e mal remunerados. Embora seja difícil diferenciá-los, é amplamente reconhecido que muitos destes trabalhadores passaram a ser "contratados" em condições mais precárias no que se refere à contratação propriamente dita, aos salários e ao acesso à seguridade social, assistência médica, aposentadoria, etc. (BURTLESS, KRAVARITOU, MANITAKIS, STANDING, RODGERS e RODGERS, OCDE apud MATTOSO, 1994, p. 532)

Desta forma, a flexibilidade de contrato e salário tem representado para o trabalhador o subemprego, a deterioração das condições de trabalho e de vida e a perda de direitos trabalhistas conquistados nas lutas dos trabalhadores.

[...], dependendo da situação econômica do País, os direitos trabalhistas ficariam postergados; enfim, uma inversão de valores, em que o Direito do

<sup>12</sup> "Do ponto de vista da empresa, a terceirização significa focalizar a sua atividade naquilo que ela considera estratégico, sua atividade de excelência. Focalizar onde ela detém o domínio tecnológico e a capacidade de produzir com mais qualidade e custos menores. Assim, a empresa fragmenta a sua cadeia produtiva interna, transferindo para terceiros atividades de produção. A terceirização pode realizar-se nos limites do país (*outsourcing*) ou, numa tendência atual, desenvolver-se em escala global." (DIEESE, 1994, p.34)

Trabalho perderia sua expressão de humanismo jurídico (a serviço de um valor absoluto e universal, que é a dignidade do *ser humano* que trabalha) para valores meramente econômicos. (PEREIRA, 1992, p.14)

Diante destes fatos, os trabalhadores passam a conviver com a possibilidade do desemprego, do declínio das condições de trabalho ou, ainda, com a iminência de fazerem parte dos desempregados ou do setor informal da economia.

### **3.4.2. Flexibilidade de cargos e salários: uma nova estrutura hierárquica.**

A flexibilização da hierarquia tem como objetivo diminuir a divisão do trabalho através da redução de cargos. Tal flexibilização visa atingir uma maior produtividade através da participação do trabalhador operacional nas decisões, aproximando-o dos objetivos da empresa.

A proposta de diminuição do número de cargos existentes representa, para o trabalhador operacional, uma realidade que se manifesta contrariamente à vivenciada por eles, até o momento, no processo produtivo. Ou seja: a possibilidade de ascensão funcional mais rápida, sem levar em conta casos de aposentadorias, demissões ou falecimentos de quem ocupa determinados cargos.

Outro fato observado pela reestruturação hierárquica é a possibilidade de aproximação entre gerência e trabalhadores, ocasionando uma maior motivação entre os trabalhadores operacionais que, por terem acesso a informações que ficavam retidas, anteriormente, na gerência e supervisão, sentem-se participando do processo e valorizados profissionalmente.

Tais possibilidades levam os trabalhadores a se comprometerem, ainda mais, com a produção, interagindo com a direção da empresa na obtenção das metas determinadas pela mesma. Tal estratégia representa mais uma técnica motivacional utilizada pelo empresariado, para alcançarem a produtividade desejada.

No entanto, a ascensão funcional continua a se dar lentamente no interior das organizações. Aliás, uma das dificuldades apontadas para a reestruturação hierárquica tem sido a própria estrutura organizacional. Baseada nos princípios da organização científica do trabalho, ela estabeleceu uma política salarial com base nos cargos, fixando, de acordo com as atribuições exigidas pelos mesmos, uma remuneração correspondente, o que resultou em uma grande diferenciação salarial entre os cargos.

Na verdade, as dificuldades de implementação de flexibilidade na hierarquia traduzem-se pela resistência apresentada, pelos próprios empresários, em adotar tais medidas. Isto porque a adoção das mesmas acarretaria em uma reestruturação da política de cargos e salários visando a



diminuição da diferença salarial e significando, na realidade, o rompimento com a política de diferenciação salarial pautada na competitividade entre os trabalhadores.

Outro aspecto bastante enfatizado pela literatura foi a resistência das empresas em abandonar as políticas salariais baseadas nas complexas estruturas de cargos e salários, voltadas a dividir os trabalhadores e estabelecer a competição entre eles. (LEITE, 1994b, p.572)

Por outro lado, segundo RODRIGUES (1995), as alterações sugeridas pelas novas propostas de organização do trabalho na hierarquia da empresa, têm gerado resistência por parte dos trabalhadores que ocupam cargos de gerência e supervisão. A flexibilização redefine as atribuições e exige, conseqüentemente, um novo modo de gerir a realização da tarefa. Isto põe em cheque o poder de delegar dos gerentes e supervisores estabelecido na organização científica do trabalho, levando tais trabalhadores a conflitos de identidade com o seu trabalho.

Estes conflitos se manifestam por situações de stress, aumento da tensão, variações no estado de humor e pelo aparecimento de enfermidades tais como: alteração da pressão arterial, problemas cardíacos, entre outros. Tais problemas são gerados pela sobrecarga psíquica que as redefinições das atribuições, as dificuldades na determinação dos objetivos e das responsabilidades, avaliação de resultados obtidos, etc., ocasionam.

### **3.4.3. Flexibilidade de tarefas: uma forma de levar o trabalhador à polivalência ou à multiquificação.**

As mudanças que estão se processando na organização do trabalho em decorrência de um novo modo de produção, tanto pela introdução de novos equipamentos quanto pela adoção de novos métodos operacionais, têm exigido um novo perfil do trabalhador. Este não deve, agora, apenas apresentar habilidades físicas no realizar uma tarefa mas, também, capacidade de raciocínio, poder de abstração, poder de responder frente a imprevistos, autonomia, independência profissional, entre outras qualificações, que resumem-se na chamada polivalência ou multiquificação do trabalhador.

Em meados da década de 80, surge no cenário brasileiro uma nova proposta de organização do trabalho pautada, por um lado, em métodos de trabalho que defendem a participação do trabalhador e a flexibilização da produção e por outro, na introdução de equipamentos com comandos computadorizados, automatizados, etc. O empresariado nacional adota, então, um discurso da necessidade de requalificação da mão-de-obra, para atingir os níveis de produtividade exigidos pelas novas leis do mercado econômico internacional.

Agora se faz necessário para a manutenção da capacidade de competir das empresas brasileiras, tanto internamente como

internacionalmente, que os trabalhadores não mais sejam passivos diante de sua tarefa mas que detenham um conhecimento e domínio sobre as várias fases que compõem o processo produtivo como um todo. Esta mudança confere ao trabalhador um certo grau de autonomia e de decisão.

O termo polivalente alude a uma formação que capacita o indivíduo a diferentes postos de trabalho, isto é, prepara para o desempenho de uma família de empregos qualificados e, sobretudo, para compreender as bases gerais, científico-técnicas e sócio-econômicas da produção em seu conjunto. Trata-se de uma formação que conjuga a aquisição de habilidades, destrezas genéricas e específicas com o desenvolvimento de capacidades intelectuais e estéticas, que unifica a formação teórica e prática. (ENGUITA apud DELUIZ, 1995, p.176)

Entretanto, nas indústrias nacionais, o que nos relatam DELUIZ (1995), MATTOSO (1994), LEITE (1994 e 1994b) e SACCARDO e LINO (1986) entre outros, é que a polivalência tem representado para o trabalhador apenas um acréscimo de tarefas, igualmente monótonas e repetitivas e que a multiquificação do trabalhador restringe-se ao fato deste ser capaz de alimentar mais de uma máquina, otimizando a produção.

[...] no Brasil, longe de estar promovendo o emprego do trabalho multiquificado, exercido por equipes de trabalhadores, estaria levando a uma padronização do trabalho: “o operário faz durante sua jornada uma seqüência limitada de operações padronizadas e repetitivas; a polivalência significa a capacidade de alimentar mais de um tipo de máquina, antes de ser o operário especializado em cada uma delas; o grupismo se refere a um grupo de máquinas e não a um grupo de trabalhadores. (SALERMO apud LEITE, 1994b, p. 569)

Deste modo, a polivalência representa um aumento da carga psíquica do trabalho, que agora passa a ser controlado por colegas do trabalhador e não pelos supervisores. A produtividade e a qualidade alcançadas na realização da tarefa não são mais individuais, mas sim do grupo, o que leva a uma competitividade entre os grupos.

Tais fatos resultam para o trabalhador um maior conflito, tanto consigo mesmo como com os seus colegas. Isso é manifestado por variação de humor, aumento da irritabilidade, ansiedade, stress, etc, que são na verdade, a expressão do sofrimento mental que o trabalho, assim organizado, tem representado para o trabalhador.

Desta forma, os programas de treinamento implementados para requalificar a mão-de-obra — apesar de muitos deles apresentarem conteúdos que vão além do simples funcionamento de um equipamento — não repassam informações para os trabalhadores de modo que estes sejam capazes de se apropriarem de todo o conhecimento necessário para garantir-lhes uma autonomia, o poder de decisão, a independência profissional. O treinamento mantém, assim, sua função primeira, ou seja: a de adequar os trabalhadores às exigências do capital.

Embora a polivalência represente a possibilidade de um trabalho variado, com certa abertura quanto à possibilidade de administração do tempo, e

com características tais como saber usar e transferir conhecimentos e experiências em situações diferenciadas; [...], o trabalhador, na verdade, não domina a técnica em nível intelectual, utilizando o conhecimento de modo instrumental, permanecendo a ciência monopólio do capital. (MACHADO apud DELUIZ, 1995, p. 177)

Outro fato observado na organização do trabalho pautada na polivalência, é a manutenção das informações e decisões nas mãos da gerência. Impede-se, deste modo, a autonomia e a iniciativa de decisão por parte do trabalhador, o que perpetua a divisão entre quem planeja e quem executa, mantendo a estrutura da organização científica do trabalho.

Mas, se por um lado os empresários defendem a polivalência do trabalhador como forma de obter maior produtividade e conseqüentemente garantir a capacidade de competitividade de suas empresas, por outro lado, os trabalhadores vêem na sua requalificação um meio de "escapar" do desemprego ou do subemprego, resultante de desestruturação do mercado de trabalho.

Sob a ótica dos empresários, a requalificação do trabalhador é vista como fator de produção na busca de maior produtividade, de melhoria da qualidade do produto e de competitividade no mercado (Salerno e Silva, 1989). Mas, do ponto de vista dos trabalhadores, uma formação geral e abrangente pode viabilizar o acesso ao mercado de trabalho ou o enfrentamento de situações adversas em um contexto de rotatividade de empregos, mudanças constantes nas técnicas de produção e conseqüente ameaça de desemprego. Ao mesmo tempo, pode significar um espaço de luta, ampliando seus horizontes, a partir de um maior domínio sobre o processo produtivo e sobre o desenvolvimento da consciência individual e coletiva. (DELUIZ, 1995, p. 20)

#### 3.4.4. A flexibilidade de produção:

A flexibilidade de produção se traduz pela introdução de tecnologia — equipamentos, técnicas e métodos operacionais —, que visam o planejamento da produção de acordo com a demanda, eliminando estoques, possibilitando ao empresário a obtenção da qualidade e produtividade desejada.

Ao ser planejada de acordo com a necessidade de mercado, a produção impõe, para o trabalhador, um aumento no ritmo de trabalho que, pela implementação de métodos e tecnologia, permite diminuir o intervalo entre uma operação e outra — diminuição do *lead time*<sup>13</sup>. O resultado, para o trabalhador, é um maior desgaste físico e psíquico, ocasionado pelo aumento da pressão temporal e, principalmente, pelo maior controle exercido, por parte do empresariado, sobre o trabalho.

<sup>13</sup> *Lead time* traduzindo significa "tempo morto". A diminuição do *lead time*, no processo produtivo, significa a diminuição do tempo de espera de uma peça até a próxima operação, ou o tempo de início de uma segunda operação.

Como o estoque é muito baixo e o fluxo não pode apresentar interrupções, a produção é rigorosamente controlada, aumentando, portanto, a pressão sobre os trabalhadores. Sua introdução tem se somado, dessa forma, aos esforços do capital no sentido de encontrar novas formas de controle da mão-de-obra. (LEITE, 1994, p. 157)

Desta forma, o trabalhador passa a conviver com uma carga psíquica maior, visto o sentimento de insegurança gerado pela desestruturação do mercado de trabalho e os novos métodos introduzidos no processo produtivo. Tal sentimento é capaz de gerar medo pela ameaça de não ter assegurado seu emprego, fonte de sua sobrevivência.

Este medo, por sua vez, faz com que o trabalhador se submeta a condições autoritárias e ainda mais inflexíveis de trabalho, aumentando o conflito e o sofrimento na realização de seu ofício.

O medo, seja proveniente de ritmos de trabalho ou de riscos originários das más condições de trabalho, destrói a saúde dos trabalhadores de modo progressivo e inelutável, como o carvão que asfixia os pulmões do mineiro com silicose. (DEJOURS, 1987, p.74)

Diante de tais fatos, a flexibilidade tem representado uma técnica que visa garantir a competitividade das empresas, perpetuando a dominação existente nas relações de trabalho.

Sendo assim, as ações implementadas pelos empresários nacionais que visam a participação dos trabalhadores e a flexibilidade do processo produtivo tem se revestido de um caráter conservador, pois pouco ou quase nada alterou o poder existente nas relações de trabalho.

## CAPÍTULO 4.

### 4. ESTUDO DE CASO: apresentação e discussão dos dados.

✓ Ao realizarmos uma análise ergonômica do trabalho devemos, segundo WISNER (1987), considerar não somente as condições de trabalho, entendidas aqui como o ambiente físico, químico e biológico — as condições de higiene, de segurança — e as características antropométricas do posto de trabalho — medidas do mobiliário, equipamentos, ferramentas, etc. É necessário considerar, também, as questões relacionadas à organização do trabalho que compreende a divisão e o conteúdo das tarefas, a hierarquia, o sistema de informações, as atribuições, a relação de poder, entre outros.

✓ Tanto a organização quanto as condições de trabalho interagem com o trabalhador, determinando as relações que serão estabelecidas entre os mesmos, no interior do processo produtivo.

Entendemos, ainda, que as condições de trabalho são resultantes do tipo de organização do trabalho adotado na produção. Pois, à medida que vão se processando, no transcorrer da história da humanidade, mudanças sociais, políticas e econômicas na sociedade, estas vão interferir no processo produtivo ocasionando mudanças na organização do trabalho, que por sua vez vão determinar as condições de trabalho.

Deste modo, no início dos anos 90 o governo brasileiro apresenta ao setor industrial o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP ou o Programa de Competitividade Industrial - PCI sob a égide da gestão pela qualidade total. Associada a novas propostas de produção — produção enxuta, produção descentralizada, etc —, a organização do trabalho existente até este momento começa, gradativamente, a sofrer modificações, com o objetivo das empresas alcançarem maior qualidade e produtividade fazendo frente à concorrência estabelecida tanto pelas empresas nacionais como internacionais.

Obedecendo à tendência econômica atual, as unidades de alimentação e nutrição começam a implementar ações na busca pela modernização de seus equipamentos, adquirindo equipamentos com controles programáveis; introduzindo técnicas para maior controle higiênico-sanitário na produção de refeições; programas de qualificação de mão-de-obra; adoção de medidas motivacionais junto aos trabalhadores com o objetivo de propiciar uma gestão participativa e formas de tornar mais flexível o processo de produção de refeições coletivas.

Assim, muitos são os relatos em revista especializada das diferentes formas pelas quais a maioria das unidades de alimentação e nutrição tem procurado implementar a gestão pela qualidade total em seu processo produtivo, adequando-se às exigências do mercado econômico nacional e internacional.

Deste modo, para o desenvolvimento deste estudo fez-se necessário buscar por uma unidade de alimentação e nutrição que estivesse implementando ações as quais visassem a gestão da qualidade total em seu processo produtivo.

Tal premissa se fez essencial porque a busca pela gestão pela qualidade total requer a introdução de conceitos, técnicas e métodos operacionais que ocasionam mudanças na organização do trabalho e, conseqüentemente, nas condições de trabalho.

Desta forma, abordaremos aqui questões relacionadas tanto com a organização do trabalho quanto com as condições de trabalho.

A abordagem tem na fala dos trabalhadores da unidade de alimentação e nutrição o registro de sua vivência na realização de seu ofício, evidenciando que tanto as condições como a organização do trabalho, interagem com o trabalhador.

É a partir desta fala que analisaremos a implementação das atuais propostas de organização do trabalho visando constatar se as mesmas têm possibilitado, ou não, a democratização e humanização das relações de trabalho.

No primeiro momento, com o objetivo de situar o leitor, descreveremos a empresa que serviu de estudo de caso do referido estudo para, posteriormente, passarmos à discussão dos dados encontrados na mesma.

#### **4.1. A empresa:**

A empresa que serviu como campo de pesquisa para o referido estudo está localizada no município de Joinville, norte do Estado de Santa Catarina.

A empresa atua há 15 anos na área da alimentação, compreendendo além de unidades produtoras de refeições, uma empresa de manutenção de equipamentos de cozinhas industriais, uma panificadora e uma transportadora de refeições coletivas.

A empresa estudada caracteriza-se por ser uma unidade do tipo concessionária, sendo considerada no mercado local, uma das maiores empresas do ramo.

Possui um quadro de pessoal formado por 325 trabalhadores, distribuídos nas diferentes unidades de alimentação e nutrição, alocadas nas empresas clientes e na panificadora.

As unidades administradas pela empresa compreendem: unidade "A" com 90 trabalhadores; unidades dos diferentes grêmios das empresas clientes com 56 trabalhadores; unidade "B" com 07 trabalhadores; unidade

“C” com 20 trabalhadores; unidade “D” com 06 trabalhadores; unidade “E” com 21 trabalhadores e o panifício com 34 trabalhadores.

A política de pessoal da referida concessionária está baseada em cargos e salários, estabelecendo uma hierarquia interna. O cargo inicial para os trabalhadores das unidades de alimentação e nutrição é o de auxiliar de serviços gerais e o cargo operacional mais elevado é o de supervisor. A empresa conta, ainda, com os cargos de responsável técnico, de nutricionistas, gerentes, diretores, açougueiro, motorista, comprador pleno, almoxarife, tesoureiro, encarregado do Departamento de Pessoal.

A empresa oferece aos seus trabalhadores assistência médica através de convênio com a UNIMED, vale-transporte e gratuitamente alimentação, que compreende o almoço ou o jantar e o lanche. Também é fornecido o uniforme e equipamentos de proteção individual — luvas com malha de aço para os trabalhadores do açougue, entre outros.

A concessionária possui unidades de produção de refeições alocadas nas próprias empresas clientes e também transporta a alimentação produzida nestas unidades a outros clientes que possuem em suas instalações apenas as áreas de refeitório e higienização de bandejas e utensílios utilizados na distribuição da alimentação.

Desta forma, as atividades deste estudo foram desenvolvidas junto ao seu cliente “A”, onde a referida concessionária possui uma de suas unidades de produção de refeições coletivas, doravante denominada de unidade de alimentação e nutrição/ “A”.

O tipo de contrato firmado entre a concessionária e a empresa cliente obedece aos moldes de contrato por Preço Fixo ou Gestão, onde todos os riscos são absorvidos pela concessionária havendo pouco envolvimento do cliente. Este tipo de contrato apresenta vantagens e desvantagem para ambos, conforme já discutido anteriormente, no item “a organização do trabalho nas unidades de alimentação e nutrição”.

A escolha desta unidade deu-se, em primeiro lugar porque a mesma compreende o maior número de funcionários. Depois, porque é o ponto referencial para as demais unidades por ser onde se testa toda proposta de modificação no processo produtivo. Além disso, a unidade/“A” desempenha o papel de central de abastecimento para as demais unidades, não fornecendo aos grêmios apenas as bebidas e cigarros, comercializados nos mesmos.

A unidade de alimentação e nutrição/ “A” ocupa todo o piso superior e parte do piso térreo do prédio do vestiário, farmácia e posto médico da empresa cliente conforme descritos no quadro abaixo.

**QUADRO 1: Distribuição física das diferentes áreas da unidade “A”, na empresa cliente, Joinville, 1995:**

Piso	Áreas da unidade “A”
Superior	Refeitório Sala dos Nutricionistas, Supervisores e Secretaria Higienização dos utensílios da produção Escolha de grãos Sanitários Cocção por painéis tipo autoclaves Cocção por forno/fritadeira e fogão Montagem de saladas Câmara fria Depósito de material de higienização Depósito de gêneros de uso diário Produção do café e chá Depósito de bandejas e talheres Higienização de bandejas/talheres e utensílios Montagem de talheres
Inferior	Recepção Armazenagem sem refrigeração Câmaras frias Açougue Pré-preparo de vegetais Sala do despenseiro Acondicionamento do lixo

A comunicação entre os dois pisos é feita por uma escada interna e por dois monta-carga: um para transporte de gêneros alimentícios, material de limpeza, utensílios, etc e outro, exclusivamente para a retirada do lixo.

A unidade/ “A” mantém suas atividades 24 horas por dia, divididas em quatro turnos, sendo que o 1º. turno é das 05h às 13:30h; o 2º. turno é das 13:30h às 22h; o 3º. turno é das 22h às 05h e o 4º. turno é o geral, que inicia às 07 horas e termina às 18 horas, com uma hora de intervalo para o almoço.

As refeições fornecidas pela unidade, aos trabalhadores da empresa cliente, compreende o almoço, o jantar e o lanche.

O almoço e o jantar contam com as seguintes preparações: arroz, feijão, duas opções de carne — o trabalhador escolhe apenas uma — , acompanhamento, três tipos de salada, sobremesa, pão e suco ou água.

No lanche são oferecidas três preparações diferentes compostas por salgados (cachorro-quente, pizza brotinho, etc), doces(cuca, sorvete, pudim, etc) fruta e refrigerante, suco ou água.



Todas as preparações que compõem o cardápio do almoço e do jantar são coccionados na unidade, com exceção das sobremesas — quando não for fruta — que são fornecidos pela panificadora da empresa ou outras empresas, a exemplo do sorvete.

O horário de distribuição das refeições tipo almoço ou jantar, bem como o número de comensais<sup>14</sup> servidos sofre modificações, de acordo com os turnos da empresa cliente, demonstrado no quadro abaixo.

**QUADRO 2: Horário de distribuição do almoço ou jantar e o número de comensais servidos, por turno de trabalho, da empresa cliente, Joinville, 1995:**

Número de comensais servidos	Horário de distribuição do almoço e jantar (h.)	Turno de trabalho da empresa cliente (h.)
600	01:00 - 02:00	22:00 - 05:00
1950	08:00 - 10:30	05:00 - 13:30
800	11:30 - 13:30	07:00 - 18:00
1850	17:00 - 19:15	13:30 - 22:00

O lanche é servido à 01 hora da madrugada; às 10 horas; das 12h às 13:30h; das 17h às 19:15h e às 22 horas. Esta preparação está destinada aos trabalhadores da empresa cliente que realizam hora-extra. Para tanto, há uma norma de que a empresa cliente deverá comunicar duas horas antes do horário de distribuição do mesmo, o número de trabalhadores que realizarão hora-extra, à unidade de alimentação e nutrição.

A unidade ainda cocciona uma sopa que é destinada ao berçário da empresa cliente — crianças de 03 a 09 meses — e mais 405 almoços por dia que são transportados para outro cliente da concessionária, sendo os horários de distribuição das refeições para este segundo cliente: às 08 horas; às 11 horas e às 17 horas.

Também são preparados, pela unidade, 450 litros de café preto e chá por dia que é distribuído aos vários setores da empresa cliente, no início da manhã e início da tarde, constando da especificação doce e amargo, para as duas preparações.

#### **4.2. A realidade na unidade de alimentação e nutrição / “A”:**

A concessionária, ao assumir a administração da unidade de alimentação e nutrição da empresa cliente, inicia uma série de modificações no processo produtivo, com o objetivo primeiro de adequar-se às exigências do mesmo e, posteriormente, com a expansão das atuais propostas de organização do trabalho no setor da alimentação, às exigências do mercado econômico.

<sup>14</sup> Comensais, é a designação usada para se referir aos usuários dos serviços prestados pela unidade de alimentação e nutrição.

Desta forma investe em equipamentos; introduz técnicas de controle de produção, com o intuito de impedir a ocorrência de toxinfecção alimentar; investe em treinamento; avalia mudanças na política de pessoal; terceiriza áreas de produção e implementa canais que visam a participação dos trabalhadores.

Para tanto contou, no início da implementação de tais mudanças, com a assessoria de um ex-funcionário da empresa cliente que, tendo acompanhado a efetivação do Programa de Qualidade Total na mesma, realizou as primeiras discussões reunindo a diretoria, os gerentes, o nutricionista responsável técnico e os supervisores.

As discussões envolveram técnicas motivacionais com o objetivo dos profissionais reconhecerem que postura, enquanto chefes, assumiam diante dos demais trabalhadores e como deveria ser desempenhado tal papel, na organização do trabalho que ora estava sendo implantada. Também foi feita uma avaliação dos métodos e técnicas até então empregados, na produção das refeições.

O fato destas mudanças terem sido geradas inicialmente pela necessidade de atender a uma exigência do cliente e não por um processo de avaliação e discussão interna que culminasse em propostas de alterações no processo produtivo, trouxe como consequência a implantação de medidas que dificultaram ainda mais a efetivação das mudanças propostas.

Veja, a introdução dos grupos 5 “S” começou errado. Começou de cima para baixo e tivemos problemas que nos fizeram parar tudo e reiniciar da estaca zero. É que o cara, um ex-funcionário da ... que saiu e abriu uma assessoria para a implantação da qualidade total chegava aqui e só ia apontando erros, defeitos. Não nos respeitava [referindo-se aos trabalhadores que ocupam cargo de chefia], chegava aqui e nem queria saber o porquê que as coisas eram feitas de determinado modo. Aí, não deu mais e nós demos um basta. Agora as coisas estão andando por nossa conta. (Nutricionista 1)

No entanto, à medida que a discussão de uma nova maneira de organizar o trabalho, apresentado através dos princípios da gerência da qualidade total, toma vulto junto às empresas nacionais e em especial nas empresas de alimentação, a concessionária busca adequar-se a esta nova realidade como forma de aumentar sua capacidade competitiva, fomentando ações que buscavam a efetivação de mudanças em seu processo produtivo.

#### **4.2.1. A participação dos trabalhadores:**

O fortalecimento dos preceitos da gestão pela qualidade total, somados às novas propostas organizacionais junto ao setor de refeições coletivas, levou a direção da concessionária a implementar ações que propiciassem a participação do trabalhador operacional.

Para tanto, a direção resolve trazer para junto de todos os funcionários da unidade/ “A” a discussão dos princípios do grupo 5 “S”<sup>15</sup> —

<sup>15</sup> “A denominação 5 “S” é devida às cinco atividades sequenciais e cíclicas iniciadas pela letra “S” em japonês: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke.” (SCHILLING, 1995, p. 75)

Seleção: só o necessário para realizar a tarefa; Organização: cada objeto tem um lugar adequado; Limpeza: tudo deve estar limpo; Higiene: se relaciona aos hábitos de higiene e à apresentação pessoal, e Compromisso: responsabilidade individual para o adequado andamento do trabalho.

Se nos detivermos mais detalhadamente sobre o que propõe cada item contido na proposta do grupo 5 “S”, podemos dizer que o mesmo contém princípios defendidos pela organização científica do trabalho.

A organização científica do trabalho na integralidade de suas propostas defendia a necessidade dos objetos, a serem utilizados na realização da tarefa, estarem não só em um lugar adequado mas, principalmente, ordenados de modo a facilitar a sua utilização. Seriam evitados, desta forma, movimentos desnecessários por parte do trabalhador na realização de sua tarefa, resultando na fixação do mesmo em seu posto de trabalho.

Taylor também defendia a necessidade de se manter limpas as áreas de trabalho como forma de diminuir acidentes e manter a saúde dos trabalhadores. Tal fato estava baseado no movimento sanitarista que se processava na sociedade, devido às descobertas microbiológicas e imunológicas da época.

Além disso, através do seu quarto princípio<sup>16</sup>, Taylor defendia a divisão eqüitativa do trabalho e das responsabilidades. Isto representava, na prática, uma maior responsabilidade para o trabalhador operacional, já que ele era o único responsável pela perfeita execução ou andamento do trabalho planejado.

Se por um lado o taylorismo representou, na época, uma melhora quanto às condições higiênicas dos locais de trabalho, por outro, seus métodos e técnicas representaram a submissão do trabalhador às exigências do capital. Isto porque possibilitou a otimização da mão-de-obra e a alienação do trabalhador, resultante da fragmentação do trabalho organizado sob os moldes tayloristas de produção, bem como da transferência do conhecimento do trabalhador sobre o seu ofício para o capital.

Desta forma, quando nos deparamos com os princípios defendidos no grupo 5 “S” percebemos que estes se revelam muito mais como técnicas operacionais e que estas apresentam pontos comuns ao taylorismo, o que nos leva a afirmar que o grupo 5 “S” traz com “nova roupagem” os velhos preceitos da organização científica do trabalho.

Dizemos “nova roupagem” porque o grupo 5 “S” é apresentado, pelos defensores das atuais propostas de organização do trabalho, como uma das várias técnicas que possibilita a participação do trabalhador no processo produtivo, o que Taylor não defendia.

A grande contribuição do programa 5 “S” é permitir o envolvimento de todos os segmentos, possibilitando um entrosamento interdepartamental, e principalmente, evidência, condição de que todos e que cada um pode contribuir para melhorar o ambiente. (SCHILLING, 1995, p.77)

<sup>16</sup> “4º Manter a divisão eqüitativa do trabalho e das responsabilidades entre a direção e o operário.” (RAGO e MOREIRA, 1984, p. 20-23)

A partir da apresentação do grupo 5 "S" aos trabalhadores da unidade/"A", estes foram convidados a participar do grupo.

No entanto, esta participação não é estendida a todos os trabalhadores, uma vez que a própria chefia argumenta que "o grupo deve ser pequeno e que o objetivo do grupo 5 "S" não é envolver todos os trabalhadores. Além disso, a participação deve se processar de modo voluntário. "

É contraditório o que se observa no depoimento do referido chefe, porque a participação deveria ser estendida a todos os funcionários que se mostrassem interessados em participar e não apenas a um número, pré-definido pela própria direção. Tal fato, demonstra que o modo de funcionamento do mesmo já está estabelecido aleatoriamente aos trabalhadores.

Esta definição do caráter do grupo pela direção da concessionária demonstra a manutenção do poder de decisão nas mãos de quem ocupa cargos de chefia, da continuidade da separação entre os que planejam e controlam e os que executam. Tal medida, portanto, não altera significativamente a estrutura de poder existente nas relações de trabalho.

Além do que, o fato de ser excluído de participar do grupo pode gerar, no trabalhador, um sentimento de frustração, de insegurança quanto ao seu desempenho profissional e levar a níveis de ansiedade, representando uma pressão psíquica para o mesmo, que pode ser expressa por variação do humor, desinteresse pelo trabalho, etc.

Quando eu não fui convidada a participar do grupo, eu fiquei decepcionada. Achei que havia algo errado, por um bom tempo. O sentimento de rejeição é muito ruim. (Nutricionista 2)

O grupo 5 "S" existente na unidade/ "A" apresenta-se dividido de acordo com os cargos de seus participantes. Assim, temos o grupo dos que ocupam cargo de chefia e o grupo dos que ocupam cargos operacionais.

Tal separação demonstra, mais uma vez, a manutenção da divisão do trabalho defendida pela organização científica do trabalho que julga que os trabalhadores que ocupam cargos de chefia são cientificamente capazes de determinar corretamente os métodos e técnicas necessárias para o perfeito desenvolvimento das diferentes atividades que compreende a produção.

Através dos tempos, esta separação consolidou a apropriação do conhecimento do trabalhador por parte do capital, possibilitando-lhe a determinação de como o trabalho deveria se organizar. Para o trabalhador, isto resultou em uma organização inflexível e autoritária que o impossibilitou de se adaptar livremente ao trabalho.

A impossibilidade gerada pela organização taylorista do trabalho representa para o trabalhador a não adaptação da tarefa as suas capacidades físicas e as suas habilidades. Isto confere ao trabalho um grau de sofrimento expresso tanto por manifestações de agressividade e desinteresse pela atividade, como por doenças resultantes da somatização da ansiedade e insatisfação.

Mesmo as más condições de trabalho são, no conjunto, menos temíveis do que uma organização do trabalho rígida e imutável. O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. *Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa*: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física. (DEJOURS, 1987, p.52)

Além disso, a separação dos grupos segundo os cargos representa o não cumprimento de uma das determinações dos defensores das atuais propostas de organização do trabalho, que colocam a importância dos trabalhadores operacionais, juntamente com a gerência, discutirem os objetivos e tomarem decisões, o que possibilitaria um maior entrosamento entre todos os participantes da empresa..

No entanto, a justificativa apresentada pelas chefias para a existência desta separação é a de que a presença de um chefe pode inibir a livre manifestação do trabalhador operacional.

Se eu vou participar do grupo aqui nosso [ referindo-se ao grupo da produção], as pessoas não vão ter certa liberdade de falar o que elas acham, o que eles pensam, entendeu? O ... está junto, eu não vou falar isso. Então, eu acho que de 5 "S" a pessoa tem que ter certa liberdade de falar o que acha, entende? (Supervisor 1)

Tal justificativa representa, segundo RODRIGUES (1995), por um lado a necessidade, mesmo que de modo inconsciente, dos trabalhadores que ocupam cargos de chefia de manterem sua identidade com o seu trabalho uma vez que, na organização científica do trabalho, os mesmos sempre detiveram a atribuição de decidir, planejar e controlar as diferentes atividades que compreende a produção, no caso, da alimentação.

Por outro lado, a manutenção do poder nas mãos de quem ocupa cargos de chefia cria empecilhos quanto à real participação dos trabalhadores e à aproximação destes aos objetivos da empresa. Pois, se realmente o objetivo é promover a participação de todos os que estão envolvidos no processo de produção de refeições, deve-se primeiramente despojar-se do poder que o cargo de chefia lhe confere, dividindo-o com todos.

É na construção de uma nova relação onde o poder não está nas mãos de um ou de uns poucos, mas reconhecido em cada um dos que fazem parte de um todo, que será conquistada realmente a participação, cooperação e liberdade de falar o que se acredita, independentemente do cargo de seu interlocutor.

O grupo do pessoal da produção, como é chamado o grupo 5 "S" dos trabalhadores que ocupam cargos operacionais, tem como objetivo apontar problemas de produção e as possíveis soluções para os mesmos. Esses, deverão ser anotados em atas para, posteriormente, ser entregues ao supervisor pelo coordenador do grupo.

O supervisor, por sua vez tem a incumbência de levar a ata para o grupo 5 "S" da chefia, do qual participa, para avaliação dos problemas e

soluções apontadas pelo grupo da produção, decidindo qual a prioridade dos problemas apontados, qual a mais eficiente solução — que pode não ser a mesma apresentada pelo grupo da produção —, separando, entre os problemas relacionados, quais são de responsabilidade das chefias ou direção e quais são de responsabilidade do próprio pessoal da produção.

Depois de analisados os problemas e as soluções sugeridas, o supervisor é responsável por comunicar ao coordenador do grupo 5 “S” da produção o que foi aprovado; o que foi encaminhado à direção; o que ficou sob responsabilidade das chefias; o que deverá ser realizado pelos trabalhadores da unidade e o porquê da não aceitação, pela chefia, de alguma sugestão dada pelo grupo, quando for o caso.

Esta separação entre os grupos — grupos da “produção” e grupo das “chefias” — e a sua burocratização — a comunicação entre os grupos se dá através das atas de reunião —, não convergem para a possibilidade do trabalhador participar das decisões que vão interferir no modo de realizar o seu trabalho, visto que a burocracia, utilizada como meio de garantir a divisão do trabalho, está associada à idéia de uma administração impessoal, hierarquizada e eficiente e por isso mesmo, segundo MOTTA, (1984, p.07), a “burocracia é poder, controle e alienação”.

Desta forma, a participação dos trabalhadores operacionais se restringe a apenas elaborar ou recomendar soluções, o que não representa uma medida que venha a superar a relação de poder existente nas relações de trabalho, mesmo que seja obrigatório dar a explicação do motivo de uma sugestão não ter sido aceita, por parte da chefia, aos participantes do grupo, conforme já discutimos no item “as várias modalidades de participação”.

A estrutura de funcionamento e os objetivos do grupo 5 “S” na unidade estudada, assemelha-se ao que fora outrora o Círculo de Controle de Qualidade - CCQ. Assim, os grupos 5 “S”, a exemplo dos CCQ, podem vir a representar um instrumento de assujeitamento e submissão do trabalhador, do que um meio para o mesmo conquistar maior autonomia e participação no processo produtivo, conforme já discutimos no item “organização do trabalho nas unidades de alimentação e nutrição”.

Outro fato que nos chama atenção quanto ao modo de funcionamento do grupo é a manutenção de um “personagem” intermediário entre a direção e os trabalhadores.

Esta prática faz com que o trabalhador veja no chefe imediato, representado aqui pelo supervisor e nutricionista, o responsável pelas decisões, disfarçando ainda mais a estrutura de poder existente no interior do processo produtivo.

A percepção, de que é o chefe imediato o responsável pelas decisões está pautada no modo como é exercido o cargo de chefia, na unidade estudada, ou seja: na medida em que os supervisores ou nutricionista centralizam informações, delegam atribuições mediante às necessidades da produção, controlam a execução das diversas tarefas, determinam “o que fazer” e o “como fazer”, mantêm uma relação impessoal com os demais trabalhadores, com base na busca de eficiência e da eficácia no processo

produtivo, assim, o chefe imediato passa a ser o gestor do processo para o trabalhador.

Esta relação autoritária, observada entre a chefia imediata e os demais trabalhadores da unidade “A”, contribui para a não percepção do trabalhador da existência de uma outra chefia — no caso, a direção — e a não compreensão de que assim como ele, o chefe imediato também, está inserido em um processo de produção onde lhe é exigido a mesma eficácia e eficiência, no desenvolvimento de suas funções.

Acreditamos, baseados na bibliografia consultada e na experiência adquirida a partir de nossa atuação em unidades de alimentação e nutrição que, a democratização das informações e a participação dos trabalhadores, independentemente do cargo que ocupa na unidade, nas discussões e decisões sobre os métodos e técnicas a serem empregados na produção da refeição, auxilia na percepção das exigências a que a chefia imediata está submetido, entendendo a mesma de modo diferenciado, não sendo mais visto como o gestor do processo, mas apenas um intermediário entre eles e a direção da empresa, com atribuições e responsabilidades diferenciadas.

No entanto, a chefia mantendo a divisão do trabalho, defendida pela Organização Científica do Trabalho e exercendo plenamente o poder que o cargo lhe confere, mantendo uma relação autoritária com os demais trabalhadores, colabora para que estes passem a cobrar da chefia imediata soluções dos problemas apontados e para os quais não foram implementadas ações que possibilitassem sua resolução.

Tal fato representa para quem ocupa tal cargo um fator de conflito, porque se por um lado eles têm que gerenciar as decisões deliberadas, tanto pela diretoria quanto pelo grupo do qual fazem parte, a fim de garantir e alcançar as metas propostas, por outro lado, eles têm que administrar as formas de insatisfação manifestadas pelos trabalhadores operacionais. Estas muitas vezes são sentidas por eles mesmos mas não podem ser manifestadas pois o cargo de chefia impõe para os mesmos a atribuição de motivar, de incitar a participação e o espírito de colaboração entre os seus “subordinados”.

Olha ... às vezes é duro ser chefe de uma cozinha pois a gente se sente também como eles [referindo-se aos trabalhadores operacionais], insatisfeito, não reconhecido pelo esforço que fizemos, pela nossa dedicação. Eu sei que eles têm razão em muitas coisas, só que não dá pra deixar a peteca cair. Aí, tem que vestir a camiseta da empresa, fazer de conta que não se sente e nem se sabe e fazer as coisas funcionarem. Se não, não dá. (Nutricionista 1)

Este conflito vivenciado de modo especial pela chefia, causa por vezes uma perda de identidade do trabalhador com o seu trabalho, resultando em uma pressão emocional, manifestada por um aumento da agressividade, irritabilidade, etc, levando-o ao estado de stress, depressão e apatia, entre outras.

Além disso, representa mais um fator de cobrança principalmente para o supervisor pois, sendo ele o interlocutor entre os grupos, cabe-lhe dar

respostas sempre que o coordenador do grupo vem cobrar as soluções que ficaram sob responsabilidade da direção da empresa.

Quando na ata está alguma coisa que a empresa tem que fornecer e, como é o supervisor que leva a ata para o grupo dos supervisores/chefias, o coordenador do grupo 5 vem cobrar dele as soluções. Do supervisor. Eu acho que a nutricionista devia assumir mais. (Supervisor 1)

O fato dos participantes do grupo 5 “S” serem responsabilizados pela chefia por efetivarem as soluções dos problemas levantados, unido ao fato dos próprios trabalhadores participantes do grupo sentirem-se responsáveis pelas soluções, por considerarem que a sua participação na discussão os torna compromissados com os resultados a serem alcançados, os conduz a cobrar de seus colegas ações que visam atingir o objetivo proposto.

Desta forma, o trabalhador que não participa do grupo 5 “S” sente-se duplamente supervisionado: pelo seu próprio colega e pelo supervisor. Isto tem ocasionado conflito entre os mesmos, pela não aceitação do maior controle exercido sobre eles, através dos membros dos grupos.

Para os participantes do grupo, a não compreensão por parte dos colegas dos objetivos das exigências tem gerado conflitos interpessoais que, somados à morosidade com que as soluções oriundas da direção são implementadas, têm levado alguns trabalhadores a se desmotivarem quanto a sua participação no grupo 5 “S”.

Estou pensando em sair. É muito aborrecimento. Às vezes as pessoas não entendem quando se chama atenção. Às vezes, as pessoas são grosseiras. (Auxiliar de serviços gerais e participante do grupo 5 “S”)

Há integrantes do grupo 5 “S” que já estão desestimulados em participar e os funcionários que não se motivaram no início, hoje não têm interesse, apesar de ainda existir o que estão perfeitamente engajados. (Nutricionista 2)

A atuação do grupo 5 “S” da produção, ao assumir frente aos demais trabalhadores a característica de “vigilantes” e “cobradores”, tem contribuído muito mais para o aumento do sentimento de competitividade e mal-entendidos entre os trabalhadores, do que facilitado o sentimento de cooperação entre os mesmos.

Hoje, o que está fazendo com que tenha mais dois grupos é que o pessoal que não participava tem seu trabalho criticado por quem participa e estes, como não faziam parte do grupo, não podiam se defender. Com isso, o pessoal resolveu, também, fazer o grupo para se defender e poder, também, acusar os outros. Por pura vingança. (Supervisor 1).

Eu tive que falar com o pessoal lá de baixo [referindo-se aos trabalhadores do almoxarifado e açougue] pois eles estavam a fim de formar um grupo só para poder se defender e “dar pau” nos outros. Eles vinham com tudo. Aí, eu tive que explicar que o grupo não tinha por objetivo criticar mas sim contribuir, para que se fizesse as coisas certas. Depois disso, não sei o que vai dar, até agora não apareceu o grupo. (Nutricionista 1)

O confronto existente entre os não participantes do grupo 5 “S” e os participantes ocasiona, sem dúvida, um aumento de tensão individual sobre o trabalhador. Tal desgaste físico e emocional leva à insatisfação na realização do seu trabalho, expressa no mau humor, nas constantes queixas e manifestações de vontade de sair da empresa.



Uma colega prometeu que o dia que a empresa aceitar a conta dela, ela vai comprar cerveja, pastel e tudo o mais, para o pessoal. (Auxiliar de cozinha, em conversa com o grupo)

Além do que foi exposto, o aumento da competitividade entre os trabalhadores que participam e os que não participam do grupo 5 “S” pode se tornar um instrumento a ser usado pela direção como meio de garantir a produtividade desejada, já que o acirramento da competição leva o trabalhador a desenvolver com maior eficácia sua atividade, com a intenção de se ver livre de mais uma cobrança. É o que DEJOURS (1987) denominou de exploração do sofrimento.<sup>17</sup>

Para os trabalhadores que participam do grupo 5 “S”, além da sobrecarga emocional gerada pelos atritos com os colegas há ainda, do mesmo modo que acontecia nos CCQ, o aumento da responsabilidade. Além de realizarem suas tarefas rotineiras, deverão estar atentos aos problemas da produção para poderem propor soluções.

Desta forma, os grupos 5 “S” existentes na unidade/ “A”, do modo como estão estruturados, têm representado — a exemplo dos círculos de controle de qualidade — um instrumento de controle e de otimização da força de trabalho.

O que se observa em relação ao grupo 5 “S” da chefia é que este, apesar de decidir quanto aos problemas operacionais apresentados pelo grupo da produção, não possui o mesmo poder decisório quanto às soluções que requerem mudanças estruturais nos postos de trabalho, aquisição de equipamentos, contratação de pessoal, modificações nas políticas gerais da empresa — política de pessoal, remuneração, etc — implementação de programas de treinamento, etc, que devem obrigatoriamente ser encaminhados à direção, para a sua aprovação.

Assim, fica evidenciada a manutenção da hierarquização do poder, sendo que cabe à diretoria decidir sobre as propostas que requerem investimentos financeiros — treinamento, aquisição de equipamentos, etc —, não havendo interferência das chefias nas decisões.

A não democratização das informações fica evidenciada quando os trabalhadores que ocupam cargos de chefia declaram que: “fecham informações que são importantes de a gente saber” ou, “há necessidade de democratização no acesso à informação mas isto está difícil porque não há nada escrito, ou quase nada, é tudo verbal, o que tranca um pouco as coisas.” ou ainda, “não se sabe os objetivos da empresa, aí fica difícil de se traçar as metas e as ações.”

Isto leva-nos à mesma análise feita com relação ao grupo 5 “S” da produção, além de demonstrar que a efetivação do referido grupo como forma de democratizar as informações e propiciar a participação dos

<sup>17</sup> Dejourns, ao falar sobre a exploração do sofrimento, diz: “A erosão da vida mental individual dos trabalhadores é útil para a implantação de um comportamento condicionado favorável à produção. O sofrimento mental aparece como intermediário necessário à submissão do corpo.” (DEJOURS, 1987, p.96)

trabalhadores não tem, na verdade, conseguido superar o modelo taylorista de produção.

Apesar da adoção de ações, por parte da direção da empresa, no sentido de propiciar uma administração participativa, esta não tem conseguido superar o modelo taylorista de produção. Para a efetivação de uma organização do trabalho mais democrática e menos alienante exige-se, necessariamente, uma nova concepção do que seja administrar, gerir um processo produtivo, de modo que este seja participativo. E, esta nova percepção não será construída isoladamente pelos dirigentes — supervisores, gerentes, diretores, etc —, de uma empresa, mas por uma relação dialética entre estes, os trabalhadores e a sociedade de modo geral.

Outro instrumento criado com o objetivo de propiciar a participação dos trabalhadores é a reunião do cardápio.

Participam desta reunião: o cozinheiro do primeiro e segundo turno, os supervisores, o nutricionista responsável técnico, o nutricionista da produção, o almoxarife, o açougueiro e, às vezes, o gerente de operação e o responsável pelas compras.

A dinâmica da reunião acontece da seguinte forma: o nutricionista da produção lê o cardápio planejado e, à medida que cita as preparações que compõem o mesmo, o nutricionista responsável técnico e o supervisor do primeiro turno passam a dar orientações quanto ao corte da carne, ao tamanho da porção a ser servida, o modo como deve ser preparado o alimento, enfim, orientações dos cuidados que devem ser tomados quanto à porção, à apresentação das preparações, etc. Estas orientações são anotadas pelos demais participantes da reunião.

Desta forma, a reunião do cardápio assume um caráter de operacionalização da produção, com o objetivo claro de evitar imprevistos que poderão resultar em reclamações, por parte do cliente.

Além disso, a dinâmica da reunião demonstra mais uma vez a manutenção da separação entre quem planeja e quem executa, uma vez que é a chefia — nutricionista e supervisor — que elabora o cardápio e determina o modo certo de realizar as tarefas.

O trabalho, assim organizado, representa para o trabalhador a perpetuação de uma organização hierarquizada e fragmentadora, cujo objetivo é tornar mais eficientes as atividades desenvolvidas na produção.

Ao buscar meios de aumentar cada vez mais a eficiência, as ações efetuadas passam a privilegiar a capacidade que o ser humano, enquanto trabalhador, possui de realizar trabalho, em detrimento de sua capacidade psíquica e cognitiva. Além de não propiciar tanto a autonomia do trabalhador quanto a sua participação no processo produtivo, fatores estes que caracterizam a organização científica do trabalho.

A organização científica do trabalho tem representado para o trabalhador, no decorrer dos tempos, a sua submissão a um trabalho desgastante tanto física quanto psicologicamente, resultando em um

sofrimento expresso por doenças manifestadas fisiologicamente ou por estado de angústia, depressão, desinteresse, insatisfação, etc.

A manifestação da insatisfação com o trabalho, que abrange cerca de 95% dos trabalhadores da unidade de alimentação e nutrição estudada, expressa-se no primeiro momento em relação ao salário e, em um segundo momento, às questões referentes à organização e às condições de trabalho.

Isto se deve ao fato de que é o salário o elo mais claro que o ser humano trabalhador possui com o seu trabalho.

À medida que a organização e as condições de trabalho vão gerando frustrações com relação às necessidades psicológicas — realização profissional, valorização de seu trabalho, status, sentimento de segurança, autonomia, participação, reconhecimento, etc —, o trabalhador passa a aferir uma maior valorização ao salário, por ser ele o único instrumento capaz de propiciar algum nível de satisfação.

Desta forma, quando o salário não garante ao ser humano trabalhador a compensação desejada, pelas frustrações sentidas no trabalho, este passa a ser o motivo de insatisfação mais facilmente reconhecido pelo mesmo.

No entanto, a insatisfação com o salário não retira do trabalhador o descontentamento com a dificuldade de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento de seu trabalho; sua não participação nas discussões relacionadas a investimentos financeiros; a morosidade de respostas por parte da direção aos problemas levantados; as determinações de políticas gerais da empresa, etc.

Tal insatisfação é gerada pelo assujeitamento que a divisão do trabalho taylorista impõe para o ser humano trabalhador, que o obriga a cumprir normas e regras pré-estabelecidas, não favorecendo a identificação do trabalhador com o seu trabalho, massificando-o.

O... e o seu ... deveriam ter mais consideração pela gente e melhorar o salário. O salário aqui é muito pouco. Eu não ganho nem R\$ 1,00 (um real) por hora. Olha, eu tenho onze anos de casa. (Auxiliar de cozinha)

Na 7ª. e 8ª. série tem uma disciplina que ensina a questão da satisfação do trabalhador e do cliente. Os direitos e os deveres. Só que quando se trabalha, só se cuida do cliente; a nossa é só se o chefe quer. Pode saber que tem muita insatisfação, aqui na cozinha. (Auxiliar de serviços gerais)

Eu preciso de condições de trabalho. Não acho certo até o final do ano sem fazer nada, pelo menos é esta a perspectiva. Por que não há verba, com tudo isso que se vê?! Por exemplo: não posso pensar em treinamento porque não temos nada. Nem retro, nem projetor, nem televisão e vídeo. É impossível! (Nutricionista 1)

A insatisfação no trabalho leva o trabalhador a procurar formas de aliviar a tensão e o sofrimento causado pela perpetuação das condições geradoras do descontentamento, observado pelo absenteísmo, rotatividade da mão-de-obra, diminuição da produtividade, aumento dos conflitos interpessoais, etc.

Existe uma rotatividade aí ...., geral né? Dá 30%. Mensal. (Encarregado pelo departamento de pessoal)

Na média de 2 pessoas por dia, para cada turno de trabalho. De manhã e à tarde; à noite não. Tem menos gente. (Supervisor 1, referindo-se à ausência dos funcionários)

Aqui, a gente tem uma média de quatro pessoas por mês; três a quatro. Agora, teve uma pessoa, à noite, que iniciou o trabalho dia 10 e pediu a conta dia 16, (Encarregado pelo departamento de pessoal, referindo-se à rotatividade de mão-de-obra)

Outro fato por nós observado no desenvolvimento deste estudo relacionado à não democratização das informações, à exclusão dos trabalhadores, inclusive dos participantes do grupo 5 "S" da discussão, à perpetuação da divisão entre planejadores e executores, permanecendo com os primeiros o poder de decisão, é a avaliação do trabalhador para fins de progressão funcional.

A avaliação é realizada, obrigatoriamente, por mais de duas pessoas — nutricionista responsável técnico e supervisores —, porque não há critérios definidos para a mesma, sendo que quem define se o trabalhador possui, ou não, experiência em sua tarefa é o supervisor do turno correspondente.

Apesar da avaliação ser realizada por três pessoas, a inexistência de critérios definidos para a mesma, bem como o fato do supervisor do turno no qual o trabalhador a ser avaliado trabalha determinar se o mesmo desenvolve corretamente suas tarefas impõem a esta avaliação um caráter subjetivo. Ela envolve valores individuais dos avaliadores, que podem estar pautados na empatia, no que considera estar comprometido com a empresa e na compreensão que o próprio supervisor tem do significado de "desenvolver bem" determinada tarefa.

Além do que, a falta de critérios mínimos estabelecidos para a avaliação abre a possibilidade dos mesmos apresentarem variações, não sendo necessariamente os mesmos para todos os trabalhadores.

~~Ainda que os supervisores relatem que no momento da avaliação consultam indiretamente os colegas do trabalhador que está sendo avaliado,~~ este procedimento não diminui a possibilidade dos critérios serem diferenciados e, as informações dadas pelos colegas serem consideradas pouco, ou nada, elucidativas pelos mesmos, principalmente quando estas forem contrárias às observações realizadas pelos supervisores.

Desta forma, a avaliação tem se mostrado um processo autoritário e excludente, onde o próprio trabalhador avaliado só irá tomar conhecimento da mesma, caso seja promovido. Caso contrário o trabalhador, não conhecerá os motivos que o fazem permanecer no mesmo cargo.

Esta exclusão dos trabalhadores de suas avaliações, bem como o desconhecimento destes momentos, demonstram não só a manutenção do poder de decisão mantido nas mãos da chefia como, também, o distanciamento existente entre os trabalhadores que ocupam cargos de chefia e os demais trabalhadores.

Este distanciamento não contribui para um relacionamento saudável entre os profissionais, favorecendo o aparecimento de conflitos entre chefias

e trabalhadores operacionais levando-os à fadiga, ao stress e a manifestações de insatisfação com o seu trabalho e desinteresse em participar.

O distanciamento entre chefia e trabalhadores está refletido no depoimento de uma auxiliar de cozinha. Quando, na entrevista, abordamos o tema sobre o supervisor acompanhar suas atividades ou perguntar sobre o desempenho de suas colegas, na realização de suas tarefas, ela diz : "Ele nunca pergunta nada; nem olha para o serviço delas. Ele devia perguntar, não acha? Mas, não pergunta nada. "

Assim como existe o distanciamento entre os supervisores e nutricionistas e os trabalhadores operacionais, dificultando sua participação de modo crítico e criativo há, por outro lado, este mesmo distanciamento entre os diretores e gerentes dos supervisores e nutricionistas.

Em outubro, este distanciamento foi evidenciado quando a direção decidiu redistribuir os supervisores entre as unidades e alterar o horário de trabalho tanto do supervisor quanto do nutricionista da produção.

Deste modo, um dos supervisores foi transferido para outra unidade de alimentação e nutrição administrada pela concessionária e o supervisor que manteve-se na unidade/ "A" teve seu horário de trabalho alterado, passando a ser, a partir de outubro, das 07:00 horas até às 17:00 horas.

O nutricionista da produção, antes, dispunha de um horário alternado. Dependendo da necessidade de sua presença, permanecia por um tempo maior na unidade e, no dia seguinte, poderia chegar mais tarde ou sair mais cedo, uma vez que o estabelecido era a carga horária total de oito horas diárias. A partir de outubro, este profissional teve o seu horário fixado, passando para o primeiro turno, ou seja, das 05:00 horas até às 13:30 horas.

Tais modificações impostas pela diretoria da concessionária geraram manifestações de insatisfação e indignação por parte dos trabalhadores da unidade, independentemente do cargo ocupado, que foram afetados direta ou indiretamente por estas novas determinações.

A manifestação de insatisfação entre os trabalhadores operacionais, diante destas modificações, relacionava-se mais à mudança de supervisor. Segundo eles: "O ... não gosta de peão. Nunca dá um elogio. O ... era bem mais amigo, conversava com a gente."(Auxiliar de cozinha)

Ai! Que saudades do ... . Ah! ....., ... . Não que eu não goste do ... mas o ... hum ..... (Ajudante de cozinheiro)

Também, por parte do supervisor houve manifestação de insatisfação relacionadas à dificuldade que estava encontrando em se adaptar ao novo horário, já que há mais de dez anos trabalhava no primeiro turno. Referiu-se ainda ao acúmulo de responsabilidades que estava sofrendo, pois agora "teria que dar conta dos dois turnos", além de relatar que a mudança de horário de trabalho tinha alterado a sua rotina doméstica, precisando, esta também, ser reformulada.

Já o nutricionista relatava que tinha dificuldade em acordar cedo chegando ainda "sonado" no trabalho e que, se pudesse, escolheria outro horário.

Estas modificações, sem dúvida, foram geradoras de conflitos que levaram a questionamentos quanto à participação que a direção da empresa dizia estar promovendo pois, segundo o supervisor, estas modificações deveriam ter sido discutidas ou, pelo menos, justificadas e não apenas comunicadas.

Além do que foi exposto acima, o supervisor agora estava diante de duas grandes modificações em sua rotina: o horário de trabalho e as novas atribuições advindas do acúmulo de responsabilidades antes divididas com o supervisor transferido.

O estar diante de novas atribuições, por um lado, pode acarretar para o trabalhador uma sobrecarga tanto física quanto mental, gerando níveis diferenciados de ansiedade e podendo causar enfermidades derivadas da maior tensão e pressão vivenciadas no trabalho. Além de poder levar o trabalhador a se desmotivar e desinteressar pelo trabalho.

No entanto, por outro lado, novas atribuições pode servir de estímulo para o trabalhador que diante de novos desafios sente-se estimulado em desenvolver suas funções, por romper com uma rotina até então estabelecida.

Contudo, a resposta que o trabalhador irá dar a estas novas atribuições depende, segundo CODO, SAMPAIO e HITOMO (1993), do modo como estas foram introduzidas e as expectativas, que o próprio trabalhador tem em relação ao seu ofício.

Desta forma, podemos dizer que as ações que visam estimular a participação dos trabalhadores adotadas pela direção da concessionária, na verdade, têm representado o aumento do comprometimento do trabalhador — principalmente dos que participam do grupo 5 “S” — para com as metas estipuladas pela empresa, garantindo a produtividade e a qualidade desejada do serviço prestado.

Entretanto, estas ações, não tem favorecido uma participação crítica e criativa, por parte do trabalhador, no processo produtivo.

#### **4.2.2. A organização do trabalho:**

Quanto à política de pessoal, esta está diretamente relacionada à política salarial uma vez que a empresa estudada apresenta-se estruturada com base nos cargos e salários.

Esta estruturação é característica da organização científica do trabalho, que estabelece uma hierarquia rígida onde a divisão entre quem planeja, controla e quem executa é perpetuada. Da mesma forma, o poder de decisão está restrito aos ocupantes dos cargos mais altos da hierarquia, bem como o acesso às informações e a determinação do que fazer e do como fazer.

A unidade/“A” apresenta uma hierarquia baseada nos diferentes cargos existentes na concessionária, sendo que estes apresentam-se

subdivididos em vários níveis, a exemplo do cargo de cozinheiro que tem quatro níveis diferenciados e, entre estes níveis e cargos, existe uma diferença salarial de 10% a 20% respectivamente.

Para cada cargo, há uma atribuição correspondente, o que determina um fracionamento das atividades a serem desenvolvidas no processo produtivo, resultando para o trabalhador na realização de tarefas extremamente repetitivas e monótonas que, colocadas em sequência, garantem a produção das refeições.

Apesar de existir a determinação dos diferentes cargos e, para cada um, uma atribuição correspondente, o que podemos observar é que, no decorrer da produção da refeição, estes cargos não impedem que sejam designadas para o trabalhador, tarefas que não estão elencadas no cargo que ocupa.

Desde modo é comum encontrarmos um auxiliar de cozinha desenvolvendo atividades de ajudante de cozinheiro, ou um ajudante de cozinheiro realizando tarefas que compete a um auxiliar de cozinha.

Eu sou das bandejas, mas aqui eu faço de tudo. Onde mandar, eu vou. (Auxiliar de cozinha enquanto fritava os bifes, na área de cocção)

A função, existe a de cozinheiro, né. Cozinheiro, você sabe que é de cozinhar. Agora, você pega um auxiliar I, vamos supor: Ele tem o serviço agora que é a limpeza do refeitório, a limpeza da mesa, lavar o piso. acabando isso, daí ele pode ir enrolar talheres, entendeu? Acabando o talher, eu posso trocar ele pra descascação de legumes, vamos supor. Não existe coisa fixa. (Supervisor 1)

Este rodízio de tarefas não ocorre devido a um processo de enriquecimento de cargos e tarefas, mas sim unicamente com o objetivo de operacionalizar a produção, já que o deslocamento do trabalhador de suas funções se dá nos momentos em que há atrasos na produção, falta de pessoal ou quando o trabalhador está realizando hora-extra.

Tanto que a distribuição das tarefas é feita diariamente pelo supervisor do turno, no momento imediatamente após os trabalhadores terem “batido” o cartão ponto.

Tem. No papel não tem, entende. A gente faz a escala quando inicia o trabalho. A gente vai lá, no início do trabalho e vê o número de faltas que existe. Daí você divide as pessoas. Vamos supor: coloca três pra limpar o salão; duas para enrolar talheres; duas pra limpar bandejas; uma na pia. Você faz a escala verbal, no início do trabalho. Agora, no papel, você não tem uma escala de trabalho. Na hora, no início do trabalho você faz a escala. Se você for trabalhar com uma escala de trabalho, pode acontecer da ..... Você coloca uma escala, a ... tá, só limpar o salão. Limpeza do salão, ... , de repente ela não vai limpar o salão, mas na escala tá limpeza de salão. Tem pessoas que não enxergam muito longe, né. (Supervisor quando lhe foi perguntado sobre escala de trabalho)

Contudo o supervisor, mantém sempre fixo o cozinheiro, a responsável pelo café e chá e os trabalhadores que se destacam na realização de determinada tarefa, que são realizadas normalmente em grupo.

Quanto ao funcionamento do grupo, podemos observar que o trabalhador escolhe seus líderes que são, geralmente, colegas mais antigos da unidade. Por conhecerem mais a dinâmica da produção, estes são capazes de distribuir as tarefas diárias da área, bem como resolver pequenos contratemplos.

A escolha do líder do grupo não passa por qualquer tipo de eleição formal, mas ele é “eleito” pelo reconhecimento — dos demais membros do grupo de seu conhecimento no trabalho — de características individuais que lhe fazem ser referência para os demais colegas da área. Poderíamos dizer que a escolha do líder ocorre “naturalmente” entre o grupo e é um processo alheio à chefia.

Esta é a ... . Ela trabalha há quinze anos aqui e é a nossa chefe aqui nas bandeijas. (Auxiliar de cozinha)

Este fato demonstra, segundo ROSA (1994), CODO, SAMPAIO e HITOMI (1993) entre outros, a tentativa dos trabalhadores de burlarem as rígidas normas estabelecidas no processo produtivo, onde o conhecimento produzido por eles na relação com o seu trabalho, permite criar espaços de autonomia e de busca de identificação com a sua atividade. A resistência, mesmo que inconsciente, à hierarquia imposta pela divisão do trabalho expressa-se na solicitação de auxílio ao colega por ele escolhido, para que este lhe transmita o modo de fazer e exima dúvidas que tem ao fazer uma atividade. Quebra-se, deste modo, a hierarquia imposta pela organização científica do trabalho que determina na figura do chefe — os supervisores e nutricionistas — o poder de disciplinar o como deve ser feita determinada tarefa.

Tal dinâmica lembra os grupos semi-autônomos; no entanto, a exemplo do que ocorre nas demais empresas brasileiras, os grupos existentes nas diferentes áreas de produção das refeições não conseguem romper com a estrutura de poder existente nas relações de trabalho, visto que a organização interna do grupo pode ser alterada a qualquer momento, por intervenção do supervisor ou do nutricionista.

O fato dos trabalhadores realizarem diferentes tarefas, inclusive em áreas diferentes, em um espaço de tempo determinado, leva-nos a classificar o trabalho realizado na unidade de alimentação e nutrição como sendo trabalho complexo porque, segundo WISNER (1987, p.120), trabalho complexo é aquele no qual “existem várias situações em que a atividade do trabalhador é múltipla, sendo preciso realizar numerosas tarefas. Estas são muitas vezes de natureza bastante diferente e habitualmente entram em concorrência umas com as outras do ponto de vista temporal.”

O desenvolvimento de várias tarefas por parte do trabalhador é acrescido quando ocorre a determinação por parte da chefia, da necessidade do trabalhador suprir uma deficiência apresentada em outra área, no mesmo espaço de tempo que compreende o início da preparação da refeição até o horário de distribuição da mesma.

Este acréscimo de atividade representa para o trabalhador um fator a mais de desgaste tanto físico quanto emocional. Desgaste físico porque terá



que realizar mais uma tarefa, no mesmo espaço de tempo, o que forçará o trabalhador a aumentar o seu ritmo de trabalho, com o objetivo de conseguir realizar todas as tarefas que lhe foram atribuídas. O desgaste emocional é originado pelo aumento da pressão exercida pela chefia, que exige a produtividade planejada pois, caso esta não seja mantida, ocasionará atraso na distribuição da refeição, resultando em reclamações por parte do cliente.

Também, o desgaste emocional ocorre pela angústia e ansiedade gerada no trabalhador por estar diante de uma nova tarefa e pela expectativa de cumpri-la de modo correto.

Estes desgastes podem resultar em enfermidades fisiológicas como artrites, doenças cardíacas, circulatórias, alterações de pressão arterial, etc ou em manifestações de alteração psicológica como variação de humor, aumento da irritabilidade, apatia, stress, depressão, entre outros.

Tem muita gente fazendo hora-extra. É porque tem muito atestado e falta muita gente. (Ajudante de cozinheiro)

Tem muito atestado. É que o pessoal está stressado. (Auxiliar de cozinha)

O deslocamento do trabalhador de um posto de trabalho para outro, fato este observado principalmente entre os auxiliares de serviços gerais, está pautado no discurso de que a mão-de-obra existente para as unidades de alimentação e nutrição é pouco especializada ou “desqualificada”, o que permite à mesma realizar qualquer tarefa junto à unidade.

O discurso da pouca especialização ou “desqualificação” da mão-de-obra ocorre devido à errônea idéia de que as atividades desenvolvidas junto a uma unidade de alimentação e nutrição são uma extensão das atividades domésticas, reforçada pelo fato de que a maioria dos trabalhadores das unidades são do sexo feminino, além da dificuldade de caracterizar o processo produtivo de refeições coletivas como qualquer outro processo existente em nossa sociedade.

Tal discurso também está respaldado na separação do conhecimento formal do informal. A sociedade reconhece como o único conhecimento certo, aquele que é repassado nos espaços formais — escolas, universidades, etc — , em detrimento do conhecimento criado nas várias relações estabelecidas pelo ser humano, no seu dia-a-dia.

Esta separação entre o conhecimento formal e informal é sustentada no processo produtivo, através da organização científica do trabalho que separa o planejamento e controle da execução da tarefa.

Desta forma, o trabalho realizado na unidade de alimentação e nutrição é percebido, equivocadamente, como sendo uma atividade meramente motora, desconsiderando que o trabalho desenvolvido na unidade requer dos trabalhadores uma atividade cognitiva, até então não mencionada em bibliografia especializada.

Esta não percepção dos elementos cognitivos existentes no desenvolvimento das atividades necessárias à produção de refeições coletivas deve-se ao fato do trabalho ser organizado no molde taylorista,

onde a separação entre o fazer e o planejar faz com que a questão cognitiva seja reconhecida apenas no planejamento.

Além disso, há o não reconhecimento de que o ser humano trabalhador estabelece uma relação com o seu trabalho, que lhe possibilita criar um conhecimento. No caso o conhecimento, está representado pelo saber da quantidade de ingredientes necessários para cada preparação, conferindo à mesma consistência e sabor característico; tempo de cocção; quantidade; manuseio dos equipamentos; etc.

A chefia classifica este conhecimento como "informal", apesar de saber que é importante para a garantia da obtenção da produtividade planejada porque, se o trabalhador seguir estritamente o que lhe é prescrito, a produtividade desejada pela chefia não é garantida.

Deste modo, tal saber "informal" tem se mostrado importante para viabilizar a produção, sendo de interesse da chefia trazê-lo para a área de planejamento e sistematização da produção.

Para tanto, a chefia implementa controles de produção onde o trabalhador deve anotar as modificações efetuadas no transcorrer da execução de sua tarefa para que posteriormente, com base nos registros efetuados, os "planejadores da produção" possam corrigir as falhas no processo.

Assim sendo, é normal observarmos as trabalhadoras da área de cocção e das saladas anotarem em planilhas as quantidades usadas de cada ingrediente. Tais anotações têm por objetivo auxiliar no controle de saída de gêneros do almoxarifado, bem como no reajuste constante do percapita estabelecido na ordem de produção ou, até mesmo, determinar o modo de fazer de uma preparação.

Esta receita que está aí, foi feita porque era só eu que sabia fazer o café. Aí, eu ia sair de férias e pra quem vinha, saber como fazer, o ... veio aqui e anotou tudo o que eu usava. Quantidade de pó, água e açúcar. Aí, botaram ali na parede.  
(Auxiliar de cozinha)

Este fato demonstra não só o conhecimento do trabalhador sobre o seu ofício como, também, supera a divisão do trabalho entre quem planeja e executa. Isto porque o trabalhador não precisa olhar, conferir estritamente o prescrito, já que ele detém o poder do saber fazer, passando a ordem de produção a representar apenas o poder institucionalizado do ordenamento e regulação de cada trabalhador. Mesmo que esta conduta adotada pelo trabalhador venha representar para a empresa economia de tempo e custos no trabalho imediato.

Este conhecimento, gerado nas relações de trabalho, permite ao trabalhador burlar algumas determinações das chefias e garante-lhe algum grau de gerência sobre o seu trabalho. Apresenta-se, assim, uma relação contraditória pois, ao mesmo tempo que aliena, criando um sentimento de frustração, possui espaços onde o trabalhador cria seu próprio saber, conferindo à tarefa um sentido de realização.

A construção e consciência deste saber pode representar, para o trabalhador, a possibilidade de perceber-se gestor do conhecimento capaz

de fortalecer sua interação com os demais colegas, aumentar a consciência de si mesmo e do meio que o cerca, tornar-se sujeito de sua própria história.

No entanto, é comum observarmos a chefia apropriar-se do saber do trabalhador e devolvê-lo de modo que o mesmo não o reconheça como parte dele mas, sim, como um conhecimento isolado, criado somente pelos planejadores, que é repassado ao trabalhador através da ordem de produção.

Este não reconhecimento do seu saber por parte do trabalhador não se deve unicamente à apropriação deste pela chefia mas, também, pelo “senso comum” existente na sociedade e reproduzido pelo próprio trabalhador, de que o ser humano que não cursou a universidade não possui conhecimento, desconsiderando deste modo que o mesmo é gestado e consolidado através das diferentes relações estabelecidas entre os seres humanos e com o meio que os cerca.

Tal prática representa a alienação do conhecimento produzido pelo trabalhador, no desenvolvimento de seu ofício. Isto dificulta a possibilidade do trabalhador perceber-se gestor de conhecimento e, portanto, capaz de interferir no processo produtivo.

A alienação do conhecimento gerado no processo produtivo tem sua maior expressão através dos programas de treinamento, realizados principalmente quando a disparidade entre o prescrito e o “informal” propicia um espaço maior de autonomia ao trabalhador, conferindo-lhe maior capacidade de interferir no processo produtivo do que o desejado pela direção.

#### **4.2.3. As novas tecnologias e a qualificação dos trabalhadores:**

A introdução de novas tecnologias no processo produtivo efetivada pela direção da concessionária — equipamentos, técnicas e métodos operacionais —, levou à necessidade de implantar-se programas de treinamento com o objetivo de qualificar a mão-de-obra, de modo a possibilitar uma maior segurança higiênico-sanitária e nutricional no desenvolvimento das técnicas e métodos operacionais realizados pelos trabalhadores quando do cumprimento de suas tarefas, bem como capacitá-los a operar os modernos equipamentos existentes na unidade.

Por um lado os programas de treinamento sempre representaram, e continuam a representar, um modo de controle do empresário sobre o trabalhador numa tentativa evidente de impor, ao trabalhador, um modo de fazer e de impedir que este venha a criar espaços cada vez maiores de autonomia e interferência no processo produtivo.

Por outro lado, contrariamente ao caráter de “adestramento” conferido ao treinamento, os seus defensores dizem-no necessário principalmente quando da admissão do trabalhador na unidade, pois este desconhece o funcionamento dos equipamentos presentes na unidade de alimentação e

nutrição, bem como dos cuidados a serem tomados quando do pré-preparo e preparo do alimento a fim de evitar toxinfecção alimentar.

Também mostra-se necessário, quando da introdução de novas tecnologias quer elas sejam representadas por equipamentos ou técnicas e métodos operacionais.

Desta forma o treinamento pode tornar-se um instrumento capaz de assegurar ao trabalhador procedimentos operacionais mais seguros, evitando que venha a sofrer acidentes de trabalho por desconhecer o modo de funcionamento de um dado equipamento ou, que venha a adotar métodos de manipulação dos alimentos que resultem na contaminação dos mesmos, colocando em risco tanto a sua própria saúde como a do comensal.

No entanto, para que o treinamento ultrapasse o caráter de "adestramento", é necessário que o mesmo não apresente conteúdos estritamente funcionais, mas que transmita os conhecimentos técnicos-científicos de modo a possibilitar a construção de um conhecimento por parte do trabalhador privilegiando-lhe a autonomia, o poder de decisão e a participação.

Ministrar um treinamento, desconsiderando o conhecimento produzido pelo trabalhador em sua relação com o trabalho e enfocando somente técnicas e métodos operacionais a serem rigorosamente seguidos representa, independentemente dos defensores da necessidade de aplicação do mesmo, a submissão do trabalhador aos interesses da empresa, impossibilitando-lhe uma maior autonomia e participação.

O último treinamento ministrado foi elaborado partindo do princípio que eles não sabiam nada, da estaca zero. (Nutricionista 1)

Desta forma, quando foi introduzida no processo de produção de refeições, a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle - APPCC, que tem por objetivo determinar os procedimentos, as condições sanitárias, etc que podem favorecer a toxinfecção alimentar, os trabalhadores da unidade foram treinados para introduzirem em suas rotinas procedimentos que evitassem tal intoxicação.

Foram evidenciados os cuidados de higiene e, entre tantas modificações estabelecidas na rotina dos trabalhadores, foram substituídos os panos de tecido, muito usados pelos trabalhadores para limparem as mãos, as bordas do gastro norm, retirar resíduos da superfície de trabalho, etc, por panos descartáveis, cross-hatch, evitando, assim, um dos pontos de risco de contaminação.

Cada pano deveria ser usado uma única vez pelo trabalhador no entanto, o que observamos é que este é usado mais de uma vez porque, segundo uma auxiliar de cozinha, a chefia estava cobrando o "excessivo" gasto do pano, levando os trabalhadores a não jogarem fora cada vez que usam o pano, como fora determinado no treinamento.

A contradição entre o que é determinado pela chefia e o que é cobrado pela mesma, por mais correta que seja a introdução do referido pano em relação à segurança sanitária na produção de refeições, leva o

trabalhador a um conflito gerador de tensão, que tenta aliviar através do não cumprimento da determinação dada pela chefia.

Quando as determinações sofrem cobranças, por parte da chefia, relacionadas a custos, o trabalhador se vê diante de uma contradição que afeta tanto as condições de trabalho quanto a ele individualmente. Isto porque terá que escolher entre cumprir o que lhe foi determinado e “agüentar” a cobrança do “desperdício” e do “excesso”, ou não cumprir o que lhe foi determinado e correr o risco de ser advertido. Para a chefia, o não cumprimento do estabelecido é encarado apenas como uma insubordinação ao que lhe fora ordenado, ou ainda, como a não apreensão do conhecimento transmitido no treinamento. Isto é traduzido pelas chefias como “esquecimento” ou “descompromisso”.

Depois do treinamento, eu volto a falar com o pessoal toda a semana. Elas falam que eu repito muito as mesmas coisas, mas é preciso porque elas sempre esquecem alguma coisinha. (Supervisor 2).

Outro fato ocorrido com relação ao treinamento está relacionado à utilização do forno elétrico combinado, importado da Alemanha — TT —, que pode ser acionado tanto por comando manual como por programação.

O treinamento oferecido por parte da concessionária aos seus funcionários restringiu-se à demonstração de utilização do referido equipamento, realizada por um cozinheiro da empresa importadora. Durante uma semana, ele exibiu os vários modos de utilização do forno, explicando os procedimentos necessários para cada operação.

O que se tem observado é que os funcionários da área que utilizam tal equipamento o fazem de modo manual e, mesmo assim, não sabem dizer o que representam todos os ícones presentes no painel de comando. E, em se tratando da parte programável, o único ícone reconhecido e utilizado pelos trabalhadores é o de resfriamento rápido.

Outra dificuldade apresentada pelos funcionários é a determinação do tempo e tipo de cozimento a ser usado na cocção do gênero alimentício ali preparado. A dificuldade na determinação do tipo de cozimento a ser usado está em definir se usa-se primeiro só o calor para depois acionar o vapor ou se inicia a operação de cocção com a combinação de calor/vapor. E quando, após consulta aos demais colegas da área de cocção, é definido o tipo de cozimento a ser usado, passa a existir o problema de definição do tempo necessário para o cozimento.

A dificuldade de operação do forno por parte dos trabalhadores fica expressa quando uma das ajudantes de cozinheiro que atua nesta área diz, ao terminar sua explanação sobre como o forno funciona: “tem o manual lá na sala [se referindo à sala da chefia e secretaria]. Pega lá, lá tem tudo direitinho.”

O treinamento ministrado demonstra, na prática, não ter sido suficiente para eximir todas as dúvidas relacionadas ao funcionamento do forno. Tal fato leva a procedimentos que colocam em risco a própria integridade física do funcionário, fazendo com que ele tome decisões que podem ocasionar acidentes, com conseqüências das mais variadas

possíveis. Já aconteceu, por exemplo, de "esquecerem" de acionarem o comando de entrada de água e os fornos acabaram pegando fogo.

Foi o maior susto. Era um fogaréu. (Ajudante de cozinheiro)

Além do risco, a não utilização correta do equipamento diminui sua vida útil visto que, devido ao ocorrido, tiveram que adquirir outro forno em substituição a um deles, por não haver possibilidade de conserto e o outro ainda está esperando a peça que falta para seu conserto, pois a mesma foi importada da Alemanha.

Desta forma, a introdução pura e simplesmente de tecnologia em uma determinada fase do processo de produção, sem considerar o todo e as características peculiares da própria unidade, faz com que o equipamento se perca no todo. Não consegue sua completa utilização, nem tampouco traz para os trabalhadores inseridos neste processo os benefícios propagandeados, representando, muito mais, um fator de risco de acidentes.

Além disso, a introdução de tecnologia importada cria algumas dificuldades para a manutenção do equipamento, primeiro porque fica dependendo de peças para reposição do país de origem e segundo, porque depende de assessoria técnica especializada, que não dispõe na cidade onde está instalada a concessionária.

Na verdade, a introdução, na concessionária, de equipamentos que podem ser programados no processo de produção de refeições coletivas foi uma tentativa da direção de aumentar a eficiência, solucionando o problema de demanda e dando oportunidade de diminuição de custos pela não necessidade de aumento de mão-de-obra.

Isto está evidenciado na declaração de um dos nutricionistas entrevistados que diz: "A aquisição deste forno foi importante para o serviço, pois o forno agilizou em muito a cocção das carnes, fazendo com que não se precisasse de muito pessoal, nesta área. Sem o forno, seria muito difícil atender às necessidades do serviço. "

No entanto, o que podemos observar quando do acompanhamento da utilização do forno para assar peças de carne inteiras — peças com peso de 3 Kg ou mais —, é que estas eram cozidas nos panelões tipo autoclaves, indo para o forno apenas para dourarem. O motivo de tal procedimento, explicado pela ajudante de cozinheiro, é que, se o processo de cocção da carne fosse feito integralmente no forno, este "não daria conta, pois veja: já faz desde as duas que está aí [apontando para o relógio que marcava 15 h] e, nem cozinhou ainda. Se eu deixar aqui, não vai estar pronto para o jantar. " — o jantar começa a ser servido às 17 horas.

Segundo a ajudante de cozinheiro "o forno cozinha rápido quando a carne é em fatia, pedaço de frango mas não em pedaços grandes. ".

Desta forma, notamos a contradição entre o que é colocado pelo nutricionista e a realidade vivida na produção.

Tal fato, podemos dizer que se deva ao modo como está organizado o trabalho, onde o planejamento está distanciado da execução. Esta separação entre planejar e executar não permite àqueles a quem compete

planejar saberem a real utilização do referido equipamento, tendo como objetivo primeiro a garantia da eficácia e conseqüente manutenção ou aumento da produtividade. Isto leva os planejadores a tomarem decisões que comprometem cada vez mais, não só a qualidade das preparações coccionadas, como também as condições de trabalho.

As condições de trabalho se agravaram devido ao: aumento do ritmo de trabalho, já que os trabalhadores tiveram que se deslocar constantemente de uma área para outra — área de cocção do forno/fogão e fritadeira para a área de cocção dos panelões tipo autoclaves — a finalização do cozimento. Houve também o aumento do número de operações, no mesmo espaço de tempo e o aumento da manipulação do alimento, crescendo o risco de contaminação.

Outro fato que se observa é a inadequação das dimensões do forno à estatura dos funcionários que manuseiam o referido equipamento, fazendo com que assumam posturas forçadas, como estender os membros superiores acima da cabeça, estender os músculos das costas e levantar os pés até ficarem nas pontas dos dedos para alcançarem as grelhas que ficam na parte superior das cantoneiras, onde serão colocadas as carnes que irão dourar no forno.

Tal procedimento demonstra a tentativa da empresa brasileira de se adaptar a um mercado cada vez mais exigente e de se tornar mais competitiva buscando aumentar sua participação no mercado, através do aumento de sua eficácia e eficiência, com menores custos. Esta postura adotada pelo empresariado brasileiro de modo geral e, em específico pelos do setor de alimentação coletiva, tem demonstrado um lado conservador, visto que a introdução de equipamentos e de novos preceitos organizacionais, pautados na gerência pela qualidade total, não tem conseguido suplantam a organização científica do trabalho.

#### **4.2.4. Flexibilidade:**

O trabalho realizado na unidade de alimentação e nutrição mostra-se inflexível em seu processo de produção, ficando nos limites do que foi planejado e podendo sofrer alterações somente em situações emergências, ou seja, na falta do gênero ou preparação estabelecida: se a qualidade do gênero ou preparação não corresponder ao padrão estabelecido pela concessionária, necessitando ser substituído; se o equipamento necessário para a cocção da preparação estiver em reparo ou, ainda, se houver falta de funcionários.

Outros fatores que determinam a inflexibilidade do processo estão relacionados com: 1º A própria característica da matéria-prima, que por se tratar de alimentos apresenta uma perecibilidade, tornando difícil a sua preparação por períodos prolongado. Tal limitação, faz com que muitos gêneros que compõe as preparações contidas no cardápio, sejam pré-preparados e coccionados no mesmo dia em que serão servidos. 2º O horário de confecção das refeições que, por ser determinado de acordo com as necessidades do cliente, não pode sofrer alterações. Isto faz com que o

espaço de tempo entre o início das atividades de preparo dos gêneros e a distribuição das refeições seja sempre o mesmo, independentemente dos imprevistos que venham a acontecer durante a produção.

A inflexibilidade dos horários gera pressão, levando supervisor, cozinheiro, ajudantes e auxiliares a ficarem constantemente olhando o relógio existente na área de produção.

A pressão temporal, segundo WISNER (1994;1987), DEJOURS (1994;1987) entre outros, tem se mostrado um dos principais causadores por problemas psíquicos entre os trabalhadores, sendo responsável pelo que denominamos de stress.

Somente na área de preparo das saladas observamos que as trabalhadoras podem criar algumas variações, quanto à decoração das mesmas, mas não quanto ao tipo de salada a ser produzida, porque este já está determinado no cardápio.

A decoração das saladas fica a critério da trabalhadora responsável que pode, dependendo da intensidade do ritmo de trabalho, não fazê-lo, já que não há exigência quanto a isso por parte do supervisor. Este fato fica claro na declaração de uma das responsáveis pela salada: "Eu gosto de decorar, mas só faço quando dá. Tem dia que não dá. Tem dia que eu faço a rosinha do tomate; outro só jogo o milho. Isto é eu que invento."

Na verdade, a decoração das saladas tem sido o único momento em que há flexibilidade na produção de refeições coletivas. Deixar bonito o seu trabalho, segundo ROSA (1994), não só representa por parte do trabalhador uma tentativa de personalizar sua tarefa e de resgatar o seu prazer, como também, de resistir ao assujeitamento imposto pelo processo de trabalho, superando o quantitativo, visando o qualitativo e com isso associando a imagem do "bom profissional". Esta auto-imagem positiva auxilia o trabalhador a sobreviver sob as condições de dominação impostas pelo processo de trabalho, ou seja, a redução de suas habilidades apenas à fração de sua capacidade motora, ou melhor, produtiva.

A inflexibilidade, na produção de refeições coletivas, tem imposto para o trabalhador um ritmo de trabalho que o leva a um desgaste tanto físico como mental.

O ritmo da produção de refeições coletivas caracteriza-se por apresentar picos e estes normalmente acontecem nos horários próximos à distribuição das refeições.

No entanto, na unidade/ "A", por ser a refeição produzida quase que continuamente, o ritmo se apresenta intenso na maior parte dos turnos de trabalho.

Desta forma, é comum observarmos um ritmo intenso no horário das 07:30h até às 14h, intensificando-se novamente às 16h até às 23 horas.

O ritmo intenso de produção é devido aos horários de distribuição das refeições que por vezes estão muito próximos, não permitindo um intervalo maior entre o início e o fim de uma refeição ou mesmo quando ocorre a superposição nos horários de distribuição das refeições.



Isso acontece com frequência na unidade da alimentação e nutrição onde desenvolvemos nosso estudo, conforme demonstramos no quadro abaixo.

**QUADRO 3: Tipo e horário de distribuição da refeições, Joinville, 1995:**

<b>Tipo de refeição</b>	<b>Horário de distribuição (h.)</b>
Jantar	01:00 - 02:00
Lanche	01:00
Almoço	08:00 - 10:30
Lanche	10:00
Almoço	11:30 - 13:30
Lanche	12:00 - 13:30
Jantar	17:00 - 19:15
Lanche	17:00 - 19:15

Também devemos considerar que a unidade/ª A" fornece refeições a outra empresa cliente da concessionária. Uma vez que, estas refeições serão transportadas até este segundo cliente, elas deverão estar prontas com maior antecedência.

Apesar das chefias alegarem que o lanche só é oferecido mediante necessidade do cliente e que nem sempre acontece, observamos que a requisição da referida refeição, por parte do cliente, no transcorrer do estudo, era diária e o que variava era o número de comensais a serem servidos.

A justificativa apresentada pelos supervisores para a constante requisição de lanche por parte do cliente, era a de que a empresa estava compensando os feriados, principalmente os natalinos. Informaram, ainda, que isto ocorre também quando a empresa cliente promove cursos de atualização, quando ocorre picos na produção ou ainda, quando há necessidade de manutenção de equipamentos.

O ritmo intenso na unidade de alimentação e nutrição agrava-se quando ocorre algum imprevisto de produção, como a falta de funcionário, atraso na cocção, equipamento danificado ou em número insuficiente para a produção do cardápio, chegada tardia de gêneros na área de produção, etc.

Observamos, também, que o ritmo intenso não se restringe às áreas de cocção ou preparo das saladas mas, também, à área do refeitório, porque antes de iniciar a distribuição da refeição há necessidade de limpar toda a área do refeitório, incluindo nesta, a limpeza do piso, mesas, cadeiras, balcões de distribuição, refresqueiras, bebedouros, esteira de devolução de bandejas e pratos, post-miks e pass-through.

Após a limpeza da área, há necessidade de deixá-la pronta para o próximo horário de distribuição. Para tanto, os trabalhadores que atuam nesta área se deslocam para a montagem dos talheres — enrolar no guardanapo o garfo, a faca, a colher de sobremesa e o palito —; para a assepsia das bandejas e pratos — passagem de pano umedecido com

álcool —; diluição dos sucos; transportar até o balcão bandejas, pratos e talheres; arrumar os copos descartáveis sobre a mesa de distribuição; arrumar o pão a ser distribuído juntamente com o almoço ou jantar; repor a carga de refrigerante na máquina quando estiver vazia, etc.

Durante a distribuição das refeições, os trabalhadores responsáveis pelo refeitório ficam de pé, junto à mesa de distribuição dos copos e do pão, do balcão de distribuição, do pass-through, do post-miks, do balcão das bandejas, pratos e talheres, a fim de controlarem a quantidade à disposição do comensal, com o objetivo de evitar falta, o que provocaria parada na fila, resultando em reclamações por parte do cliente.

Além do controle da quantidade das preparações, utensílios, etc, os trabalhadores também têm a atribuição de manter sempre limpas as mesas, as cadeiras, a esteira de devolução das bandejas e pratos e os balcões de distribuição.

E, sendo o ritmo de trabalho um dos muitos fatores que contribuem para o desgaste físico do trabalhador, representado pela sensação de cansaço, é comum encontrarmos, em cerca de 80% dos trabalhadores da unidade, declarações que relatam tal estafa.

Outro dia “perdi” a perna esquerda. Estava trabalhando servindo, quando senti muita dor. Tive que pedir para a ... , para ir embora. (Auxiliar de cozinha)

Na hora do jantar, é tudo muito corrido. A gente não pára. Eu, chego a ficar tonta, a tremer. (Auxiliar de cozinha)

Quando eu chego em casa estou louca por uma cama. Só quero deitar. (Ajudante de Cozinheiro)

Outro fato a ser mencionado com relação aos trabalhadores que desenvolvem suas atividades no refeitório, é o desgaste emocional que tal atividade acaba envolvendo. Segundo relato dos mesmos, no momento da distribuição, há comentários depreciativos, por parte de alguns comensais, em relação ao cardápio oferecido, quer seja relacionado à quantidade da porção servida, ao tipo de preparação ou até mesmo quanto à qualidade do alimento oferecido.

Os comensais manifestam diretamente aos trabalhadores do refeitório, principalmente para aqueles que estão junto ao balcão de distribuição, sua insatisfação, criando conflito, porque os mesmos são orientados para não responderem a tais comentários.

Deste modo, como única forma de burlar tal fato, o trabalhador da unidade pode orientar o comensal — quando a reclamação estiver relacionada a qualidade da preparação servida —, a dirigir-se à secretária da unidade para registrar a ocorrência junto ao nutricionista ou supervisor.

No entanto, quanto há outros tipos de comentários feitos pelos comensais, o trabalhador reage com mudança de direção do olhar, inclinando a cabeça para baixo, em direção à preparação ou fazendo de conta que não escutou ou ainda, servindo rapidamente o próximo comensal, fazendo a fila andar mais rápido.

Este conflito fica evidente pelas colocações da auxiliar de cozinha que fica junto ao balcão de distribuição, quando diz: “Na frente a gente ouve muita reclamação do pessoal que vem almoçar. Quando tem lingüiça falam: Esta lingüiça é menor que a minha ou, que pão dura! Vai levar prá casa, é? A gente ouve o que não deve. Tem muita gente grosseira. Dizem coisas ruins na nossa cara. ”

Conflito este, gerado pela imposição de que, como trabalhador de uma prestadora de serviços, deve atender “bem” o seu cliente. Isto coloca o trabalhador frente a uma situação de humilhação, porque lhe é proibido reagir diante de uma circunstância que o agride, tendo que suportar “as coisas ruins”, para serem bons profissionais e não criarem atritos entre os trabalhadores da empresa cliente e a concessionária.

Esta imposição do “bem servir”, por parte da concessionária, está presente na orientação de como o trabalhador tem que proceder no momento da distribuição da refeição, determinando o que deve ser encaminhado ao supervisor ou nutricionista, desconsiderando o sentimento de “mal-estar” sentido pelo trabalhador, diante das “coisas ruins” ditas pelo comensal.

Esta imposição representa a redução do trabalhador a apenas a sua força produtiva, justamente por desconsiderar os sentimentos do trabalhador, quando do desenvolvimento de sua atividade.

Talvez, se o trabalhador encaminhasse todas as reclamações, provenientes dos comensais, ao supervisor ou nutricionista, para que estes discutissem com base na questão da adequação nutricional o porquê da quantidade e/ou preparação servida, proporcionando ao comensal não só um conhecimento em nutrição, como também, do processo de produção de refeições. Tal atitude, representaria, por outro lado, solidariedade por parte da chefia para com os sentimentos expressos pelo trabalhador, quando do desenvolvimento de suas tarefas.

Diante do que foi exposta a cima, podemos dizer que a busca pela qualidade, por parte da direção da concessionária, ainda não tem conseguido privilegiar a flexibilização do processo produtivo e nem a participação crítica e criativa do trabalhador, no mesmo.

Conseguir qualidade total em cozinha é difícil, porque não existe padrão, mas devagar nós chegamos lá. Só que vai levar tempo, não é uma coisa rápida. (Gerente de operação, após ter lido que uma necessária paulista conquistou o certificado ISO 9002)

#### **4.2.5. Terceirização:**

Na unidade/”A” já encontramos setores que estão sendo terceirizados, a exemplo do setor de pré-preparo de vegetais que conta com o fornecimento de alguns tipos de gêneros pré-preparados — repolho, alface, chuchu, etc — , o fornecimento de preparações prontas — as sobremesas e alguns lanches — e o setor de manutenção dos equipamentos, que já está totalmente terceirizado.

A terceirização de setores da unidade representa, para a concessionária, um modo de tornar a produção de refeições coletivas mais produtiva e com menores custos pois, de acordo com VALE (1995, p.16): “As cozinhas vão trabalhar cada vez mais com produtos pré-elaborados, pré-preparados. As cozinhas montadoras de refeições têm várias vantagens: diminui a manutenção; o número de equipamentos; a área a ser construída e a mão-de-obra. Aumenta a produtividade porque as refeições passam a ser preparadas com maior rapidez.”

Esta terceirização só não está totalmente implementada, segundo o gerente operacional, pela dificuldade que a concessionária está encontrando em conseguir garantir um fornecedor capaz de atender a demanda da empresa, bem como o padrão de qualidade determinado pela mesma.

#### **4.2.6. A rotatividade da mão-de-obra e a dupla jornada de trabalho:**

Um dos problemas enfrentados pela direção da empresa, está relacionado ao *turn-over* existente na concessionária que, segundo o responsável pelo departamento de pessoal, chega a ser de “30% ao mês”. Isto faz com que a empresa implemente ações que visam diminuir esta rotatividade atendendo, na medida do possível, a questões individuais dos trabalhadores como, por exemplo, a troca de horários, de unidade ou de atividade.

A ... ia pedir demissão. Teve problemas na casa e não podia mais ficar neste horário. Aí, o ... não aceitou o pedido e transferiu ela para outra cozinha que precisava, no horário da noite. (Ajudante de cozinheiro ao falar a ex-colega)

No entanto, a questão salarial — com a qual aproximadamente 95% dos trabalhadores se mostram insatisfeitos — acompanha os reajustes estipulados pelo sindicato da categoria. Apesar de ser do conhecimento da direção, das chefias e do responsável pelo departamento de pessoal tal insatisfação, a justificativa para o valor não ser maior do que aquele estipulado pelo sindicato, segundo o responsável pelo departamento de pessoal é que, “sabe, uma empresa terceirizada não pode acompanhar uma empresa como a ..., como a ..., é mais difícil. E, a área da cozinha é uma área assim, que não exige muita qualificação.”.

Outro motivo apontado como causa da alta rotatividade segundo o supervisor 2, é que alguns trabalhadores estão esperando vaga em outra empresa, ou pela desmotivação do trabalhador que, para ascender profissionalmente de um cargo para outro, na concessionária, chega a levar de cinco a seis anos.

Estou feita bananeira. Plantada aqui . (Auxiliar de cozinha, funcionária com 8 anos de empresa)

Estou empacada há dois anos como ajudante de cozinheiro II. Não sei por quê. (Ajudante de cozinheiro)

E, como a diferença salarial entre os diversos níveis e cargos existentes é de 10% a 20% respectivamente, a promoção funcional mostra-

se como um meio do trabalhador obter melhor salário. Portanto, a longa espera o desmotiva a permanecer na concessionária.

A concessionária, também, segundo relato dos trabalhadores, tem a política de não aceitar o pedido de demissão encaminhado à chefia e isto é observado principalmente em relação aos trabalhadores mais antigos da empresa — 10 a 15 anos — ou, quando o mesmo se destaca na realização de suas atribuições.

Esta atitude representa a impossibilidade do trabalhador exercer a sua liberdade de escolha do lugar para trabalhar, além de impedir que o mesmo opte por uma atividade melhor remunerada ou que lhe possa garantir maior satisfação. Isto resulta em um desestímulo no exercício de seu trabalho, uma resistência às mudanças, etc.

Já pedi as contas várias vezes, mas a firma não aceitou. Em outra empresa eles pagam tudo, mas esta é diferente. É diferente. (Auxiliar de serviços gerais)

Pedi as contas, mas eles não dão. A gente cansa de trabalhar sempre na mesma empresa. Já faz tanto tempo. (Auxiliar de cozinha)

Por outro lado, a resignação do trabalhador frente à negação de sua demissão por parte da direção deve-se ao fato da pouca representatividade do sindicato para o trabalhador, visto que poderia recorrer ao mesmo para viabilizar sua demissão e ter garantia da empresa “pagar tudo”.

Por medo, por resignação ou por desinformação, o trabalhador não recorre ao sindicato, porque este tem tanto para os trabalhadores como para a direção da concessionária um papel assistencialista, recreativo e conciliatório entre as empresas e os trabalhadores.

Eu só fui uma vez no sindicato para assinar aquela folha que a gente tem que assinar quando sai da empresa. (Auxiliar de cozinha)

O sindicato é fraco, só serve para convênio com farmácia e fazer uma vez por ano uma festa. É burocratizado, pois quando se quer uma informação confiável é só o presidente que dá, os outros nunca sabem nada. Ele se preocupa mais em conciliar os interesses dos empresários e trabalhadores quando discutem o salário na data-base do que reivindicar alguma coisa. (Nutricionista 1)

Outro fato relatado em bibliografia especializada e observado pelos trabalhos que desenvolvemos junto a algumas unidades de alimentação e nutrição, é que as mesmas normalmente trabalham com um déficit de mão-de-obra e, para suprir tal deficiência, os empresários se utilizam de horas extras para atender a demanda da empresa.

A utilização de hora-extra representa para o trabalhador uma sobrecarga de atividade física e mental, levando-o a um desgaste de sua saúde e uma conseqüente diminuição em sua qualidade de vida expressa pelo cansaço, stress, artrites, dificuldade de concentração, etc.

O que observamos durante a realização deste estudo é a constante utilização, pela concessionária, do artifício da hora-extra como meio de garantir a produtividade e atender as necessidades de seu cliente.

Desta forma era comum encontrarmos os trabalhadores da unidade dobrando a jornada de trabalho sendo que, no turno que estava fazendo hora-extra, ele desenvolvia outras atividades, diferentes da de seu cargo. Exemplo deste fato é um trabalhador que é ajudante de cozinheiro e que na hora-extra desenvolve atribuições de um auxiliar de cozinha.

A constante utilização da hora-extra e conseqüente desgaste físico e mental advindo da sobrecarga de trabalho tem, sem dúvida, colaborado para o número de atestados médicos, de ocorrência de acidentes de trabalho, de resistência de alguns trabalhadores em prolongar seu horário de trabalho ou, até mesmo, de ascender profissionalmente, apesar de saber que a progressão funcional representa um aumento no salário.

Não quero sair desta área, porque na cozinha é mais pesado e tem que viver dobrando o horário. inclusive no sábado. (Auxiliar de serviços gerais)

Não vale a pena fazer hora-extra, se ganha tão pouco. A gente só se cansa. (Ajudante de cozinheiro)

Há pessoas de atestado porque estão com tudo isso aqui [apontando para o antebraço e mão] inflamado e outras têm que enfiar agulha no cotovelo, porque está inchado. Eu, não quero isso pra mim, porque deve doer. (Auxiliar de cozinha)

Pelo tamanho aqui da nossa unidade, acontece muito acidente de trabalho. Desde aquele de batida, corte, arranhão. Claro que aquele de cortar o dedo fora, nós não tivemos nenhum. Acidente da pessoa escorregar, cair e machucar a coluna, luxar o pé e tal, tem bastante. Hoje, eu tenho três pessoas afastadas por acidente de trabalho; no dia de hoje, dois por queda e a outra, eu acredito que ela colocou a mão na lâmpada do balcão e levou um choque que está com o lábio, o músculo todo embolado. Vai ficar afastada uns noventa dias, por aí. (Supervisor 1)

Como observação final, destaca-se que as estratégias utilizadas pela concessionária para conseguir uma maior otimização da produção e um aumento em seu potencial competitivo, sem dúvida não têm possibilitado ao trabalhador um espaço real de participação nem, tão pouco, favorecido a construção de relações de trabalho mais democráticas e humanas.

Têm, se mostrado conservadoras em sua aplicação, mantendo em seu bojo os métodos e as técnicas da organização científica do trabalho.

Deste modo, as poucas alterações realizadas até o momento no processo produtivo, têm se caracterizado por serem modificações impostas, derivadas de decisões tomadas pela direção da concessionária a partir das exigências colocadas pelo mercado econômico.

E a aceitação, por parte dos trabalhadores da unidade de alimentação e nutrição/ "A", está justamente no conceito de que estas mudanças devem ser de responsabilidade da direção da concessionária, cabendo aos mesmos adequarem-se às novas exigências como forma de manterem a sua fonte de renda e, conseqüentemente, seu meio de sobrevivência.

É uma tendência ao interior do mercado de trabalho e que, atualmente, o mercado de produção de alimentos está, também, patrocinando; se o trabalhador quiser trabalhar, tem que se submeter. (Supervisor 2)

## CAPÍTULO 5.

### 5. CONCLUSÃO:

Ao nos aprofundarmos sobre as novas propostas de organização do trabalho, mergulhamos em um mundo particular da humanidade: o mundo do trabalho.<sup>18</sup>

É sempre, sem dúvida alguma, um grande desafio tentarmos entender a dimensão que o trabalho tem para o ser humano, o quanto este está entrelaçado com a sua vida e, ao mesmo tempo, o modo pelo qual os diferentes momentos históricos, sociais, políticos e econômicos que ocorrem na sociedade influem na organização deste processo.

Um grande desafio porque ao nos determos, como se estivéssemos utilizando um microscópio, nas particularidades que envolvem a organização do trabalho nas unidades de alimentação e nutrição, não poderíamos deixar de lado, sob pena de comprometermos a qualidade do estudo realizado, as várias dimensões que o tema abrange e que demonstram, sem sombras de dúvidas, que o processo de trabalho desenvolvido nestas unidades se assemelha a tantos outros processos produtivos que encontramos em nossa sociedade.

Este entrelaçar do particular com o geral, permitiu-nos traçar algumas conclusões sobre as novas propostas de organização do trabalho que estão sendo efetivadas na unidade de alimentação e nutrição estudada.

A unidade de alimentação e nutrição que nos serviu de campo de estudo, assim como tantas outras empresas nacionais, tem tentado acompanhar as mudanças que se processam no mercado econômico nacional, com o propósito de garantir a sua permanência no mesmo.

As reformulações que estão sendo gradativamente introduzidas nesta empresa, têm se pautado pela busca de uma maior qualidade nos serviços prestados a seus clientes.

Deste modo, a direção da empresa atenta à discussão que está acontecendo no mercado econômico de modo geral e no setor de refeições coletiva em particular, tem implantado algumas técnicas e métodos operacionais defendidos pelos novos conceitos de organizar o trabalho.

Assim, observamos a introdução de técnicas que visam aumentar a qualidade das refeições, tais como: Análise de Perigos e Pontos Críticos de

---

<sup>18</sup> Entendemos que o ser humano no exercício de sua humanidade desenvolve uma série de atividades e está inserido, pelo fato de conviver com outros seres humanos, em uma extensa gama de relações e que aos nos determos em uma única atividade e relação mantida pelo ser humano, que é o trabalho, estamos privilegiando apenas uma particularidade do mesmo.

Controle - APPCC e das técnicas de Boas Práticas de Prestação de Serviços - BPPS, da realização de treinamentos para a qualificação da mão-de-obra. Há, ainda, medidas motivacionais que visam propiciar a participação dos trabalhadores com o objetivo de, cada vez mais, adequar-se às exigências de mercado.

No entanto, apesar destas novas propostas organizacionais apresentarem, em seu arcabouço, a defesa em relação ao resgate do significado do trabalho para o trabalhador, da criatividade, da realização profissional, da possibilidade de autonomia, da participação, etc., a efetiva implementação das ações para a concretização destas propostas, não tem possibilitado alterações significativas na relação de poder e de assujeitamento existentes nas relações de trabalho.

A manutenção do poder de dependência existente nas relações de trabalho é constatada tanto nas empresas brasileiras de modo geral quanto nas unidades de alimentação e nutrição em específico.

Este poder presente nas relações de trabalho é sustentado tanto pela separação entre os seres humanos através da hierarquia, quanto pela divisão entre quem possui conhecimento capaz de gerir o processo e os “desapropriados” deste conhecimento, entrelaça-se com a questão da qualidade e produtividade necessária à manutenção da empresa no mercado competitivo.

Assim, quando nos reportamos para o interior do processo produtivo constatamos que o poder estabelecido nas relações de trabalho, está sustentado na separação entre os seres humanos. Separação esta representada pelos diferentes cargos ou funções estabelecidas na hierarquia presente na organização do trabalho. Como também, no estabelecimento das atribuições, responsabilidades e poder conferido aos seres humanos trabalhadores de acordo com os cargos ou funções que exercem nas organizações.

Assim, a separação entre o conhecimento “socialmente necessário” e o conhecimento gestado nas relações cotidianas dos seres humanos, resulta na valorização do conhecimento formal em detrimento do conhecimento construído em nosso dia a dia.

Este conhecimento formal se apresenta no processo produtivo como aquele que, teoricamente, garantirá o perfeito desenvolvimento do processo e do produto a ser confeccionado.

No caso das unidades de alimentação e nutrição, o conhecimento formal está concretizado na figura do nutricionista, profissional cientificamente preparado para administrar uma unidade.

Desta forma, apesar das novas propostas organizacionais referendarem a necessidade de resgatar a criatividade, a capacidade de análise e decisão, a autonomia, a realização profissional e autoestima do ser humano trabalhador, a efetivação de suas técnicas e métodos operacionais



não conseguem superar a separação existente entre os seres humanos estabelecida pela hierarquização da organização do trabalho, pela diferenciação salarial, pela burocratização do processo produtivo.

A dominação do ser humano sobre outro ser humano tem origem na apropriação do conhecimento produzido socialmente, por uma minoria e, posteriormente pela super valorização do conhecimento repassado nos espaços formais em detrimento daquele gerado nas relações diárias estabelecidas entre os seres humanos. Considerando isso, acreditamos que um dos caminhos possíveis de serem seguidos para que a participação do trabalhador se inscreva de modo crítico e criativo, seja a junção do conhecimento formal e "informal" — representada na ergonomia por tarefa prescrita e tarefa induzida ou redefinida (real), respectivamente.

Através da união destes conhecimentos e da valorização do saber produzido pelos seres humanos em suas relações cotidianas, é que o trabalhador poderá vir a reconhecer-se como gestor de conhecimento e provedor de modificações capazes de interferir criticamente e criativamente no processo produtivo, tomando, assim, em suas mãos o curso de sua história e luta por garantir o exercício de sua cidadania.

Enfim, o que possibilita aos seres humanos o resgate de sua criatividade, criticidade, autonomia e o seu reconhecimento enquanto sujeitos produtores de conhecimento social é a percepção de que o poder inerente a cada um é estendido diferentemente em suas várias relações e se apresenta referendado e legitimado pelo seu grupo social.

Será exatamente neste momento de percepção que ultrapassaremos a visão das ciências exatas sem erros e racionalmente descarteanas em suas origens, apontando para a possibilidade de construção, em seu lugar, de uma ciência viva, elaborada nas relações de troca experimentadas e vivenciadas pelos seres humanos a cada vez que interagirem entre si enquanto indivíduos particulares, em suas formas de percepção, e coletivos, em suas formas de intervenção. (MACHADO, 1995, p.136)

E, ao se utilizar dos próprios espaços criados por estas propostas organizacionais e dos conhecimentos em ergonomia, como um instrumento capaz de trazer melhorias não só quanto às condições de trabalho mas, também, relacionadas à organização deste, recriar o processo de trabalho mais voltado ao ser humano enquanto trabalhador.

## **CAPÍTULO 6.**

### **6. PROPOSTAS DE NOVOS TRABALHOS:**

Com o desenvolvimento deste estudo, percebemos que o mesmo é um despontar de possibilidades de vários outros estudos ainda a serem desenvolvidos, neste campo de atuação.

No entanto, não pretendemos, aqui, traçar estes novos estudos mas sim, apresentar o que a realização do mesmo nos possibilitou perceber, como algumas das tantas outras possibilidades que poderão ser notadas pelos seres humanos que se debruçarem sobre este trabalho.

Assim, este trabalho, não se esgotando em suas dimensões, não tem a pretensão de se colocar como uma verdade única e acabada mas sim, um caminho, entre tantos outros caminhos ainda a serem seguidos, na descoberta dos vários matizes elaborados pelos seres humanos nas relações mantidas no exercício de seu ofício.

Desta forma, colocamos aqui o que este estudo nos possibilitou perceber como caminhos ainda a serem desvendados.

Acreditamos ser necessário a realização, na unidade de alimentação e nutrição estudada, especificamente, um estudo ergonômico relacionado às condições deste tipo de trabalho. Pelo acompanhamento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, observamos a adoção de posturas forçadas, a inapropriação das dimensões dos equipamentos relacionados à altura dos mesmos, a existência de áreas pouco iluminadas, pouco ventiladas, quentes, etc, que precisam ser revistas e solucionadas.

Além disso, é possível fazer um estudo que, utilizando-se dos espaços gerados por estas propostas organizacionais, implemente meios de todos os trabalhadores inseridos neste processo interagirem entre si, criando uma nova percepção e conceituação do que vem a ser trabalhador, seja ele chefe ou não, assumindo um papel mais compromissado consigo mesmo e com o outro, criando uma maior consciência individual e coletiva, superando o limite imposto pelo poder de dominação existente até hoje, nas relações de trabalho.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1:** Roteiro de entrevista aplicada ao Encarregado do Departamento de Pessoal da Concessionária:

### **A) Dados Pessoais:**

Nome:

Cargo ou função:

Há quanto tempo está na empresa?

Há quanto tempo ocupa este cargo ou função?

### **B) Gerais sobre a empresa:**

Há quanto tempo a empresa está atuando no setor de refeições coletivas?

Como está constituída a empresa?

Há mais de uma unidade de alimentação e nutrição? (Se houver) Quantas?

Como é o organograma da empresa?

No organograma da empresa, onde está localizada a unidade de alimentação e nutrição?

A quem está subordinada a unidade de alimentação e nutrição?

Qual a faixa etária dos funcionários? (Se possível por sexo)

Quantos homens e mulheres existem na empresa?

### **C) Hierarquia:**

Como está estruturada a hierarquia da empresa?

Há nutricionista coordenador/chefe/supervisor? (caso haja) A quem ele está subordinado?

Na produção, há funções de chefias ou responsáveis por áreas, para quem o pessoal solicita orientação?

**D) Benefícios Sociais:**

Há algum tipo de benefício fornecido pela empresa a seus funcionários? (Se houver) Qual? Como funciona? O custo é absorvido totalmente pela empresa? (se não for) Quanto cabe ao funcionário?

**E) Jornada de Trabalho:**

Quais são os horários de trabalho?

Qual é o horário de intervalos?

A empresa costuma se utilizar de horas-extras? ( Se afirmativo) Em que situação? Quantas horas-extras um funcionário pode fazer? É freqüente ou mesmo comum ocorrerem situações onde é necessário fazer hora-extra?

**F) Número de Funcionários:**

Qual é o número total de funcionários?

Qual é o número de funcionários por unidade?

**G) Recrutamento e Seleção:**

A quem cabe a função de recrutamento? E a de seleção?

Qual o procedimento adotado pela empresa para o recrutamento? E para a seleção?

Que exigências ou características um candidato a trabalhar na unidade de alimentação e nutrição deve apresentar para ser selecionado?

O nutricionista participa deste processo? ( Se afirmativo) Como?

São realizados exames pré-admissionais? (Se afirmativo) Quais?

É exigido um grau de escolaridade mínimo? (Se afirmativo) Qual?

Há diferença de exigência de escolaridade para o pessoal da produção, de acordo com o cargo? (Se afirmativo) Qual?

**H) Treinamento:**

Há um programa geral de treinamento? (Se afirmativo) Quanto, do orçamento geral da empresa, está destinado ao treinamento?

Qual a periodicidade dos treinamentos?

Como é definido o tema a ser abordado?

Quem elabora o tema?

Quem ministra o treinamento?

Em que horário é ministrado o treinamento?

Quando um funcionário é admitido, ele recebe treinamento? (Se afirmativo) Quem ministra? Quanto tempo dura? Qual a dinâmica adotada para este treinamento?

Quando foi ministrado o último treinamento? Qual foi o tema abordado? Quem ministrou?

**NOTA:** Se não houver programa continuado de treinamento, perguntar: Quando é pensado em administrar um treinamento? Quem elabora? Como é definido o tema? Quem ministra? Em que horário é realizado?

**I) Uniforme:**

Qual o uniforme exigido pela empresa?

Quem é responsável pela confecção do uniforme?

O custo do mesmo é assumido pela empresa? ( Se negativo) Quanto cabe ao funcionário pagar pelo uniforme?

Quantos uniformes são fornecidos a cada funcionário?

**J) Plano de Carreira:**

Existe um plano de carreira? ( Se afirmativo) Qual a sua estrutura? (incluir a unidade) Quem elaborou? Desde quando está implantado? Quem participou desta elaboração?

**NOTA:** Se não houver um plano de carreira definido ou se está sofrendo modificações, deverá ser anotado o existente, por mais incompleto que possa parecer e notificar que o mesmo está sendo reformulado. Neste caso deve-se perguntar: O que motivou uma reestruturação no plano de carreira?

Quem participa desta reestruturação? Qual a expectativa de conclusão e implantação?

### **K) Salários:**

Qual a faixa salarial existente na empresa, de acordo com o cargo/função ocupado pelo funcionário?

Há diferença salarial entre funcionários que têm a mesma função/cargo? (se afirmativo) Qual é esta diferença? O que concorre para que esta exista?

### **L) Escalas:**

*De Férias:* Quando a escala é elaborada?

Quem é responsável pela sua elaboração?

Que critérios são usados para definir o período de férias?

A escala pode ser alterada? (Se afirmativo) Em que situações? Quem aprova esta alteração?

A escala é remetida para as unidades? (Se afirmativo) Quem é o responsável, na unidade, pela notificação de férias ao funcionário?

Quantos funcionários podem sair de férias, em um determinado período?

Há substituto para o funcionário de férias, ligado à produção? (Se afirmativo) Quantos? (estar atento para os turnos, caso existam)

*Outras Escalas:* Há outras escalas normalmente usadas na unidade? (Se afirmativo) Qual(is)? (repetir as perguntas do item acima)

### **M) Atribuições/Roteiros e Rotinas:**

Há atribuições definidas para cada função/cargo na empresa?

Há roteiros e rotinas estabelecidas para cada função/cargo?

Quem estabeleceu tais roteiros e rotinas? E atribuições?

Como eles foram determinados?

Quem participou da elaboração dos mesmos?

**NOTA:** Se a empresa estiver modificando as atribuições existentes, anotar a existente fazendo a ressalva de que está ocorrendo processo de modificação. Fazer as seguintes perguntas: Por que surgiu a necessidade de alterar as existentes? Quem está participando da elaboração das novas atribuições, roteiros e rotinas? Para quando está prevista a conclusão e sua efetivação?

#### **N) Acidentes de Trabalho:**

Quando ocorre algum acidente de trabalho, qual o procedimento tomado pela empresa?

Há registro dos acidentes, na empresa? (Se afirmativo) Onde? Por que registram?

Quais as causas mais freqüentes de acidentes?

#### **O) Morbidade:**

Há freqüentemente ausência de funcionário por motivo de saúde?

Quantos chegam a se ausentar do trabalho no mês, por questões de saúde?

Há registro das ocorrências? (Se afirmativo) Quem é o responsável por fazê-las?

Qual(is) a(s) causa(s) mais freqüente(s) de ausência?

Estas ausências chegam a totalizar 15 dias ou mais? (atestado)

Qual(is) a(s) queixa(s) mais freqüente(s)?

#### **P) Absenteísmo:**

Além das faltas por questões de saúde, existe outro tipo de ocorrência que faz o funcionário faltar? (Se afirmativo) Qual(is)?

Quantos funcionários chegam a se ausentar do trabalho, por mês, por esses motivos?

#### **Q) Rotatividade de mão-de-obra:**

Há muitas demissões solicitadas pelo funcionário, na empresa?(Se afirmativo) Quanto representa em porcentagem esta rotatividade? Como a

direção da empresa avalia este fato? Esta rotatividade interfere no desenvolvimento dos objetivos da empresa ou na atividade?

**R) Sindicato:**

A qual sindicato os funcionários estão sindicalizados?

Já ocorreu alguma greve? (Se afirmativo) Quantas greves foram realizadas? Quais eram as reivindicações? Quais foram atendidas? Envolveu todos os funcionários? Algum setor da empresa chegou a parar?



**ANEXO 2:** Roteiro de entrevista aplicada aos Nutricionistas e Supervisores da unidade “A” e ao Gerente de Operação da Concessionária:

- Nome:
- Há quanto tempo está na empresa?
- Qual o seu cargo/função?
- Há quanto tempo está no exercício deste cargo/função?
- Quais são as suas atribuições?
- A quem você está subordinado?
- Quem são os seus subordinados?
- Qual é a jornada de trabalho aqui da unidade?
- Qual é o seu horário de trabalho?
- Estão definidas as atribuições dos funcionários desta unidade? (Se afirmativo) Quais são elas?
- Que tipo de refeições a unidade produz?
- Qual o número de refeições servidas na unidade, por turno? (anotar a quantidade para cada tipo de refeição distribuída)
- Qual é o horário das refeições dos funcionários da unidade? (Se houver mais de uma refeição servida aos funcionários, anotar o horário)
- Há *hora-extra* aqui na unidade? (Se afirmativo) Com que frequência ocorrem? Em que situações é necessário a realização de *horas-extras*?
- O (A) senhor(a) participa do processo de avaliação do funcionário para fins de progressão funcional? (Se negativo) Por quê?
- Existem critérios definidos para esta avaliação? (Se afirmativo) Quem elaborou os mesmos?
- O funcionário recém admitido recebe treinamento aqui na unidade? (Se afirmativo) Quem é o responsável por ministrá-lo? Quanto tempo leva este treinamento? Qual a sua dinâmica?

**NOTA:** Se o novo funcionário não recebe um treinamento específico, perguntar: Como o funcionário recém admitido é orientado para exercer sua função? Quem o ensina?

- O (A) senhor(a) já participou de algum treinamento? (Se afirmativo) Quando? Qual era o tema? Quem ministrou?
- O senhor já ministrou ou planejou algum treinamento? (Se afirmativo) Quando? Qual era o tema?
- O (A) senhor(a) é responsável pela elaboração da escala de férias dos funcionários desta unidade?
- Pode a escala de férias sofrer alterações? (Se afirmativo) Em que situações isto pode ocorrer? Como é formalizada esta alteração, junto ao Departamento de Pessoal?
- Há escala de serviço nesta unidade? (Se afirmativo) Quem elabora? Esta escala é mantida por quanto tempo?
- Pode a escala de serviços ser modificada? (Se afirmativo) Em que situação ela é alterada? As alterações são muito freqüentes?
- Como é a questão de faltas, aqui na unidade?
- Quais são os problemas de saúde mais freqüentes na unidade?
- Além de motivos de saúde, há outros pelos quais os funcionários costumam se ausentar do trabalho? (Se afirmativo) Quais?
- Há muitas demissões aqui na unidade? (Se afirmativo) Quantos funcionários novos, por mês, são admitidos nesta unidade?
- Há ocorrência de acidentes de trabalho nesta unidade? (Se afirmativo) Quais são os mais comuns? Qual é a média de acidentes, por mês?
- Qual a faixa etária dos funcionários aqui da unidade? (Se possível distribuídos por sexo)
- Quanto ao Programa de Qualidade que está sendo implantado aqui na unidade, o(a) senhor(a) tem participado? (Se afirmativo) Como é a sua participação?
- Qual é a sua avaliação sobre as mudanças que estão acontecendo na unidade ou empresa, em decorrência da implantação deste Programa?
- Como participante do Programa de Qualidade, quais são as metas traçadas para o futuro da unidade ou empresa?
- Como o(a) senhor(a) avalia a atuação do sindicato da categoria?

**ANEXO 3:** Roteiro de entrevista aplicada aos trabalhadores operacionais da unidade "A"

Nome:

Cargo/função que exerce:

Há quanto tempo está na empresa?

Há quanto tempo está neste cargo/função?

Qual o seu horário de trabalho?

Quais são as suas tarefas?

Participa do grupo 5 "S"?

Por que você participa ou não do grupo?

O que acha do grupo?

Você participa da avaliação para mudar de cargo?

E da avaliação do funcionário novo a quem você ensina o trabalho?

Você faz hora-extra?

Você já esteve afastado(a) do trabalho por motivo de saúde? (Se afirmativo) qual foi o motivo?

Você já se acidentou? (Se afirmativo) Qual foi o acidente?

Você já participou de algum treinamento? (Se afirmativo) Quando? Qual foi o assunto abordado? Quem ministrou o treinamento? Onde foi dado? Em que horário?

O que você está achando das mudanças que estão acontecendo na unidade?

Você já procurou o sindicato? (Se afirmativo) Por que motivo?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- A mão-de-obra prima, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.V, n.28, p. 32-38, [s.d.]. 1993.
- A reestruturação da mentalidade, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VII, n.55, p.24-42, jan./fev. 1996.
- ABREU, Alice Rangel de Paiva. Mudanças tecnológicas e gênero no Brasil: primeiras reflexões. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n. 35, p. 121-132, mar.1993.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. Revisão José W. S. Moraes. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992. (Primeiros Passos,171)
- ALIMENTAÇÃO sem fronteiras, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VII, n.50, p.60-67, abr. 1995.
- AMORIM, Aluizio Batista de. Neoliberalismo: O Estado máximo para o capital. **Plural**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 40-46, ago./dez. 1993.
- ANDRADE, Carlos Renato de. Exemplo vem de cima. **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.I, n. 06, p. 60-62, [s.d.]. 1990.
- ARRUDA, Dra. Gillian Alonso. **Manual de boas práticas na produção e distribuição de alimentos: hotéis e restaurantes**. São Paulo: Ponto Crítico, 1996.
- BALTAR, Paulo Eduardo de Andrade & HENRIQUE, Wilnês. Emprego e renda na crise contemporânea no Brasil. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de (org.) et alii. **O mundo do trabalho : crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994. p. 605-618.
- BARRIGA VERDE, alimentação madura, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.III, n. 18, p.24-28, [s.d.]. 1991.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Primeiros Passos, 95)
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Trad. Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

- BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. Revisão Gilberto D'Angelo Braz e Maria E. Nejm. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990. (Primeiros Passos, 140)
- BRYAN, Frank L. **Evaluaciones por analisis de peligros en puntos criticos de control**: guía para identificar peligros y evaluar riesgos relacionados con la preparación y la conservación de alimentos. Ginebra: OMS, 1992.
- BUSSANELLO, Sabino. Militância e subjetividade humana. In: FLEURI, Reinaldo (org.). **O sujeito em questão**, Florianópolis: UFSC/CED, 1994. p. 31-39. (Coleção Laboratório, 1)
- CANO, Wilson. Industrialização, crise, ajuste e reestruturação : algumas questões sobre o emprego e suas repercussões sobre a distribuição da renda. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de (org.) et alii. **O mundo do trabalho** : crise e mudança no final do século. São Paulo: Scritta, 1994. p. 589-604.
- CAPISTRANO FILHO, David. Adeus ao trabalho?: Há um meio de unir progresso técnico, tempo livre e emprego para todos. **Atenção**, ed. Lançamento, São Paulo, p. 24-26, out. 1995.
- CARDOSO, José Domingos et alii. A questão da qualidade e produtividade no Brasil: a visão dos trabalhadores. **Seminários & Eventos**, São Paulo, n. 1, p. 24-35, set. 1994. (Síntese das centrais sindicais proferidas no Seminário "Os trabalhadores e o PBQP" realizado em Campinas nos dias 30 e 31 de agosto e 1º de setembro de 1993 promovido pelo DIEESE)
- CASTELLS, Manuel. Mudança tecnológica, reestruturação econômica e a nova divisão espacial do trabalho. **Espaço & Debate**, São Paulo, n. 17, p. 523. 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.
- COMBINAÇÃO é novidade na cozinha, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.III, n.14, p.26-29, ago. 1991.
- COSTA, Moacir Lisboa da. **Como imitar os japoneses e crescer** : (sem frescuras). 2. ed. Florianópolis: EDEME, 1991.

- COUTINHO, Luciano. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 1, p. 69-87, ago. 1992.
- COZINHAS falam em código, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.III, n.13, p. 16-19, [s.d.]. 1991.
- CYBIS, Walter Otto. Fundamentos do CQTE. In: **Programa FUNDATEC da qualidade total**. Porto Alegre:FUNDATEC/ FCO, 1993. p. 01-40.
- DECCA, Edgar de. **O nascimento das fábricas**. Revisão Newton T. Sodré e Júlio D. Gaspar 9.ed. São Paulo: Brasiliense, 1993. (Tudo é História,51).
- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Coordenação Maria Irene Stocco Betiol; trad. Maria I. S. Betiol [et alii]. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho.Trad. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1987.
- DELUIZ, Neise. **Formação do trabalhador**: produtividade e cidadania. Rio de Janeiro: Shape, 1995.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Histórico da experiência do movimento sindical e do DIEESE: novas tecnologias, qualidade e produtividade. **Seminários & Eventos**, São Paulo, n.1, p. 29-35, set. 1994 (Cópia da intervenção do DIEESE no Seminário "Os Trabalhadores e o PBQP", realizado em Campinas nos dias 30 e 31 de agosto e 1º de setembro de 1993, promovido pelo DIEESE)
- DIFÍCIL resistência à terceirização, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. VI, n.40, p. 24-30, abr. 1994.
- EUREST dá a volta por cima, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. I, n.05, p.13, [s.d.]. 1989.
- EUSTACHE, Daniel. A lei da qualidade. **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. VII, n.54, p. 20-26, out./nov. 1995. Entrevista.
- FERREIRA, José Maria Carvalho. As novas tecnologias, o trabalho e os desafios do sindicalismo : o trabalho e os seus prolongamentos cotidianos. **Plural**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 5-11, jul/dez. 1992.

- FIGUEIREDO, Marco Antonio de Castro. **O trabalho alienado e o psicólogo do trabalho**: algumas questões sobre o papel do psicólogo no controle da produção capitalista. São Paulo: EDICON, 1989.
- FELIPE, Márcia Reis. **Tipos de serviços e tipos de contratos**. Florianópolis: Departamento de Nutrição/Centro de Ciências da Saúde/ UFSC, 1995. p. 1-12 (conteúdo ministrado na disciplina de Administração de Serviços de Alimentação I. mimeo)
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FERRO, José Roberto. Aprendendo com o "ohnoísmo" (produção flexível em massa) lições para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, n. 3, p. 57-68, jul/set. 1990.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa & VARGAS, Nilton (org.). **Organização do trabalho**: uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 1983.
- FRANCO Jr., Hilário. **O feudalismo**. Revisão José W. S. Moraes e Hercílio de Lourenzi. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Tudo é História, 65).
- GARANTIA de qualidade nas cozinhas industriais, **Alimentação & Nutrição**, São Paulo, a. VI, n.30, p. 12-19, [s.d.]. 1987.
- GARANTIA de qualidade, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. I, n. 05, p. 10-12, [s.d.]. 1989.
- GONTIJO, Leila Amaral & SANTOS, Neri dos. **Engenharia ergonômica do trabalho**. Florianópolis, 1994, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Centro de Ciências Tecnológicas, UFSC. (Apostila distribuída na disciplina Engenharia ergonômica do trabalho. mimeo)
- GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. Trad. Estela dos Santos Abreu. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GRIMALDI, Roberto & MANCUSO, José Humberto. Qualidade total: o que todos procuram. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 mar. 1994. Suplemento qualidade total, n. 1, p. 18.
- HARDMAN, Foot & LEONARDI, Victor. **História da indústria e do trabalho no Brasil**:( das origens aos anos 20). São Paulo: Ática, 1991.
- HIRATA, Helena. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. **Seminários & Eventos**, São Paulo, n. 1, p. 38-54, set. 1994.

HOLLAND, Neila Anchieta. **O modelo POQ: administração participativa a caminho da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

**HOSPITAL MOINHOS DE VENTOS/CENTRO DE DESENVOLVIMENTO E APERFEIÇOAMENTO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE CEDAPS.** Curso de atualização em planejamento e técnicas de administração em serviços de nutrição e dietética. Porto Alegre: HMV/CEDAPS, 1985. (Apostila do curso ministrado em Florianópolis no período de 25 a 27 de outubro de 1985. mimeo)

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem.** Trad. Waltensir Dutra. 20.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção.** 3. ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1995.

LARANJEIRA, Marcos Antonio. Qualidade e poder. **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VI, n. 47, p.66, nov./dez. 1994.

LAVILLE, Antoine. **Ergonomia.** Trad. Maria Neves Teixeira. São Paulo: EPU, 1977.

LEBRUN, Gérard. **O que é poder.** Revisão José E. Andrade; Trad. Renato J. Ribeiro e Silvia Lara. São Paulo: Brasiliense, 1996. (Primeiros Passos, 24).

LEITE, Marcia de Paula. **O futuro do trabalho: novas tecnologias e a subjetividade operária.** São Paulo: Scritta, 1994

\_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de (Org.) et alii. **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século.** São Paulo: Scritta, 1994b. p. 563-587.

LEPLAT, Jacques & CUNY, Xavier. **Introdução à psicologia do trabalho.** Trad. Helena Domingos. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1977.

LHULIER, Louise A. Administração de recursos humanos. **Plural**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 15-17, jul/dez. 1992.

LIPIETZ, Alain & LEBORGNE, Danièle. O pósfordismo e seu espaço. Trad. Regina Silvia Pacheco. **Espaço & Debate**, São Paulo, ano VIII, n. 25, p. 12-19.1988.

LUBBEN, Richard T. **Just InTime: uma estratégia avançada de produção.** Revisão Flarry G. Fockink; Trad. Flávio Deny Steffen. 2. ed. São Paulo: McGrawHill, 1989.



LURIA, A. R. **Desenvolvimento Cognitivo**: seus fundamentos culturais e sociais. Trad. Fernando L. Gurgueira. São Paulo: Ícone, 1990.

MACHADO, Neila Maria Viçosa. **Fome e educação em busca da reconstrução da relação integral entre o ser humano e o ato alimentar, no ensino de nutrição**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Educação) Centro de Ciências de Educação, Universidade Federal de Santa Catarina.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento construção da humanidade**: a modernidade e sua estrutura social. Florianópolis: Departamento de Nutrição/ Centro de Ciências da Saúde/UFSC, 1997. (Conteúdo ministrado na disciplina Educação Nutricional. mimeo)

MARQUES, Rosa Maria. Os trabalhadores e as novas tecnologias. In: BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa (coord.) **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986. p. 27-51.

MARX, Karl. **O capital**: o processo de produção do capital. Apresentação Jacob Gorender; Coordenação Paul Singer; Trad. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os economistas)

MATTOSO, Jorge Eduardo L. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de (org.) et alii. **O mundo do trabalho**: crise e mudança no final do século. São Paulo: Scritta, 1994. p. 521-562.

MONTMOLLIN, Maurice de. **A ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget. 1990. (Sociedade e Organizações, 6)

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. **Marx, Taylor, Ford**: as forças produtivas em discussão. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1984. (Primeiros Passos, 21)

MOURA, Reinaldo A. **Kanban**: a simplicidade do controle da produção. São Paulo: IMAM, 1989.

MOURA, Mauro Azevedo de. Novas tecnologias. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.21, n.79, p. 63-75, jul./ago./set. 1993.

NA defesa da vigilância, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. III, n.14, p.19, [s/d]. 1991.

NASCIMENTO NETO, Antenor. A roda global. **Veja**, São Paulo, a.29, n.14, p. 80-89, abr. 1996.

NETO, José Paulo. Mercosul e as metamorfoses do mundo do trabalho. **Plural**, Florianópolis, a. 3, n.5, p. 06 -19, ago./dez. 1993. ( Íntegra da palestra proferida no Seminário Sindicalismo e Partidos nos anos 90 realizado em Florianópolis nos meses de novembro e dezembro de 1993.)

NO caldeirão das recordações, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.V, n. 36, p.40-58, nov. 1993.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Conflito e administração. In: BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa (coord.) **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986. p. 71-80.

O custo do crescimento, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. VI, n. 47, p. 25-40, nov./dez. 1994.

O sul é uma maravilha, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VI, n. 39, p. 24-26, mar. 1994.

PEREIRA, Josecleto Costa de Almeida. Flexibilização do direito do trabalho. **Plural**, Florianópolis, a.2, n.3, p. 12 -14, jul./dez. 1992.

PINHO, Diva Benevides. **Trabalho e qualidade de vida: desafio à sociedade latino americana**. São Paulo: Ícone, 1988.

POCHMANN, Márcio. Algumas considerações sobre a reestruturação produtiva no Brasil. **Seminário & Eventos**, São Paulo, n.1, p. 36 -38, set. 1994. (Síntese da intervenção feita no Seminário "Os trabalhadores e o PBQP" realizado em Campinas nos dias 30 e 31 de agosto e 1º de setembro de 1993 promovido pelo DIEESE)

\_\_\_\_\_. Trinta anos de políticas salariais no Brasil. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de (org.) et alii. **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994b. p. 641- 671.

PRODUÇÃO competitiva, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.V, n. 34, p. 18-26, [s.d.]. 1993.

QUALIDADE começa na mesa, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. VII, n.52, p. 36-46, jun./jul. 1995.

QUALIDADE de A a Z, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. VII, n.50, p. 71-77, abr. 1995.

QUANDO três são demais, **Cozinha industrial**, São Paulo, a.IV, n.24, p. 32-34, out.1992.

- QUEM sabe, põe a mesa, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VI, n. 39, p. 28-32, mar. 1994.
- RAGO, Luzia Margareth & MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é taylorismo**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984. (Primeiros Passos,112)
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.18, n.2, p. 03-12, abr./jun. 1984.
- REFEIÇÕES muito além do horizonte, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. VII, n.50, p.21-58, abr. 1995.
- REFEIÇÃO com sotaque, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.IV, n. 22, p. 16-25, [s.d.]. 1992.
- REFORMAS pela qualidade, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VI, n.45, p. 28-34, set. 1994.
- REVOLUÇÃO na boca do forno, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.IV, n. 24, p. 24-30, out. 1992.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes,1995.
- ROSA, Maria Inês. **Trabalho, subjetividade e poder**. São Paulo: Letras & Letras, 1994.
- ROUX, Jorge. **Recursos humanos e treinamento**. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Primeiros Vãos,15)
- SACCARDO, Cleusa & LINO, Hélio Francisco Corrêa. Novas técnicas de organização e a tecnologia no capitalismo. In: BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa (coord.). **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986. p. 89 -100.
- SALERMO, Mario Sergio. **Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção na indústria**. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado em Engenharia) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- SANT'ANA, Helena M. P.; AZEREDO, Raquel M.C.; CASTRO, Jaqueline R. Estudo ergonômico em serviços de alimentação. **Saúde em Debate**. Londrina,n.42, p. 45-48, mar. 1994.

- SANTOS, Maria Odete. O globo se alarga, se estreita e se afasta: a comunidade imaginária mundial. **Plural**, Florianópolis, v.5, n.8, p. 03-11, jul./dez. 1996.
- SATISFAÇÃO com autogestão, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VI, n.43, p. 40-41, jul. 1994.
- SCHILLING, Magali. **Qualidade em nutrição: métodos de melhorias contínuas ao alcance de indivíduos e coletividades**. São Paulo: Varela, 1995.
- SCHONBERGER, Richard J. **Fabricação classe universal: As lições de simplicidade aplicadas**. Trad. João Mário Csillag. São Paulo: PIONEIRA, 1988.
- SEGNINI, Liliana Rolfen Petrilli. Taylorismo: uma análise crítica. In: BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa (coord.). **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986. p. 81 - 88.
- SERVIÇOS no cardápio, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.IV, n.23, p. 42-46, [s.d.]. 1992.
- SILVA FILHO, Antonio Romão Alves da. O que vale é a refeição. **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.V, n. 28, p. 17-18, [s.d.]. 1993. Entrevista.
- SILVEIRA, José Paulo et alii. A evolução da gestão da qualidade no mundo e no Brasil. **Seminários & Eventos**, São Paulo, n.1, p. 13-18, set. 1994. (Síntese da intervenção dos técnicos do governo no Seminário "Os trabalhadores e o PBQP" realizado em Campinas nos dias 30 e 31 de agosto e 1º de setembro de 1993 promovido pelo DIEESE)
- SOFTWARE do cardápio, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.V, n. 36, p. 60-61, nov. 1993.
- SOUSA, Anete Araújo de. **Saúde do trabalhador no processo de produção de alimentação coletiva**. Florianópolis, 1990, Departamento de Nutrição/ Coordenação do Curso de Graduação em Nutrição/ Centro de Ciências da Saúde/ UFSC. ( Apostila distribuída no curso Saúde do Trabalhador realizado nos dias 28, 29 e 30 de junho de 1990. mimeo)
- TAVARES, Maria da Conceição. Ajuste e reestruturação nos países centrais: a modernização conservadora. **Economia e Sociedade**, Campinas, n.1, p. 21- 57, ago. 1992.

- TEIXEIRA, Suzana Maria F. G.; OLIVEIRA, Zélia Milet C. De; REGO, Josediria Carvalho do; BISCONTINI, Telma Maria B. **Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição**. São Paulo: Atheneu, 1990.
- TERCEIRIZAÇÃO é o mote, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VI, n. 44, p. 34-36, ago.1994.
- TERCEIRIZAR pela qualidade, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.V, n.37, p. 38-43, dez. 1993.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.
- TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e trabalho**: a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- TUDO azul na refeição. **Cozinha Industrial**, São Paulo, a. VI, n.44, p. 40-44, ago. 1994.
- VALE, Maria Zita B. T. Alimentação em obras. **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.VII, n.52, p. 12-22,Jun./jul. 1995. Entrevista.
- VALENTE, Flavio Schieck. **Saúde, trabalho, lazer e vida**: a questão individual e o coletivo. Florianópolis: [s.n.], 1991. (Caderno de Saúde Nutreção,1)
- VARGAS, Nilton. **Gênese e difusão do taylorismo no Brasil**. Rio de Janeiro:[s.n.], 1984 ( Trabalho apresentado ao GT "Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais", no 8º Encontro anual da ANPOCS, ocorrido em outubro de 1984).
- VELHO e novo na casca do ovo, **Cozinha Industrial**, São Paulo, a.I, n. 06, p. 16 -18, [s.d.], 1990
- VERDUSSEN, Roberto. **Ergonomia**: a racionalização humanizada do trabalho. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- VIANA, Solange Veloso. **Nutrição trabalho & sociedade**. Salvador: HUCITEC/EDUFBA, 1996.
- WEST, Bessie; WOOD, Levelle; HARGER, Virginia F. **Servicio de alimentos en instituciones**. Washington, D.C.: Organización Mundial da Saúde, 1973. (Publicación Científica, 270).
- WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho**: ergonomia: método e técnica. Trad.Flora Maria Gomide Vezzà. São Paulo: Oboré, 1987.

\_\_\_\_\_. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia.** Trad. Roberto Leal Ferreira. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** Trad. Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD Jr., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.32, n.4, p. 06- 18, set./out. 1992.